

تحليل العلاقة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد

دراسة تطبيقية على شركة ناقلات نفط الكويت

إعـداد

محمد حمود محمد الخالدي

إشـــراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

يوليو / 2012 م

تـفـويــض

أنا الموقع أدناه " محمد محمود محمد الخالدي" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد حمود محمد الخالدي

التوقيع:

التاريخ: 28 / 7 / 2012 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

تحليل العلاقة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة ناقلات نفط الكويت

وأجيزت بتاريخ 25 / 7 / 2012 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	رئيساً ومشرفاً	الشرق الأوسط	....
الدكتور ليث سلمان الربيعي	عضواً داخلياً	الشرق الأوسط	....
الدكتور محمود عبدالله الحبيس	عضواً خارجياً	البلقاء التطبيقية	....

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، وبه نستعين، والصلاة والسلام على رسوله الأمين محمد سيد الأنبياء وخاتم المرسلين، وعلى آله الطيبين وأصحابه الميامين .

لايسعني وأنا أقدم هذه الرسالة إلا أن أسجل جزيل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي المشرف على الرسالة لما قدمه لي من توجيهات سديدة ورعاية علمية، وآراء قيمة، كان لها الأثر الكبير في إغناء الرسالة، وإخراجها بهذه الصورة.

ويود الباحث أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء الحلقة النقاشية.

وأشكر الأساتذة الخبراء الذين أسهموا في تقديم الملاحظات العلمية التي أفادت الباحث في بناء الاستبانة، وإظهارها بصورتها النهائية.

وفي الختام لايفوت الباحث أن يشكر كافة العاملين في جامعة الشرق الأوسط لما قدموه من مساعدة فلهم جزيل الشكر .

محمد الخالدي

الإهداء

إلى ....

وطني الغالي الكويت الحبيب

وإلى والديّ حباً وحناناً

وإلى إخوتي وأخواتي اعتزازاً

وإلى كل من ساعدني في إنجاز البحث

أهدي هذا الجهد العلمي

محمد الخالدي

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ك
قائمة الملاحق	ل
الملخص باللغة العربية	م
الملخص باللغة الإنجليزية	س
الفصل الأول **الإطار العام للدراسة**	1
(1 - 1): المقدمة	2
(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها	4
(1 - 3): أهداف الدراسة	5
(1 - 4): أهمية الدراسة	6
(1 - 5): فرضيات الدراسة	7
(1 - 6): أنموذج الدراسة	8
(1 - 7): حدود الدراسة	10
(1 - 8): محددات الدراسة	11
(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة	11

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الثاني **الإطار النظري والدراسات السابقة**	14
(2 - 1): المقدمة	15
(2 - 2): استراتيجية العمليات	16
(2 - 3): التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات	30
(2 - 4): إدارة سلسلة التوريد	34
(2 - 5): شركة ناقلات نفط الكويت	38
(2 - 6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية	43
(2 - 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	50
الفصل الثالث **الطريقة والإجراءات**	51
(3 - 1): المقدمة	52
(3 - 2): منهج الدراسة	52
(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها	53
(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	54
(3 - 4): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات	56
(3 - 5): المعالجة الإحصائية المستخدمة	58
(3 - 6): صدق أداة الدراسة وثباتها	59

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الرابع **نتائج التحليل واختبار الفرضيات**	61
(4 - 1): المقدمة	62
(4 - 2): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة	62
(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة	76
الفصل الخامس **الاستنتاجات والتوصيات**	97
(5 - 1): المقدمة	98
(5 - 2): النتائج	98
(5 - 3): الاستنتاجات	100
(5 - 4): التوصيات	101
قائمة المراجع	102
أولاً: المراجع العربية	103
ثانياً: المراجع الأجنبية	107
قائمة الملاحق	115

قائمة الجداول

الفصل ــ الجدول	الموضوع	الصفحة
2 - 1	المجالات الستة لتعريف استراتيجية العمليات	18
2 - 2	أمثلة حول السياسات المهمة للعمليات	29
3 - 1	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة على أفراد عينة الدراسة	53
3 - 2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	55
3 - 3	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	60
4 ــ 1	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لرسالة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت	63
4 ــ 2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للقدرة المميزة في شركة ناقلات نفط الكويت	65
4 ــ 3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لأهداف العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت	66
4 ــ 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لسياسات العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت	68
4 ــ 5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتوجه بتخفيض الكلفة	70
4 ــ 6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتوجه بالتحليل البيئي	72
4 ــ 7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتوجه بالمرونة	73
4 ــ 8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لإدارة سلسلة التوريد	74
4 ــ 9	مصفوفة ارتباط بيرسون بين استراتيجية العمليات بمتغيراتها والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات بمتغيراته في شركة ناقلات نفط الكويت	77

قائمة الجداول

الفصل ــ الجدول	الموضوع	الصفحة
4 ــ 10	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجية العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت	78
4 ــ 11	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير رسالة العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت	80
4 ــ 12	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير القدرة المميزة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت	82
4 ــ 13	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أهداف العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت	83
4 ــ 14	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير سياسات العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت	85
4 ــ 15	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت	87
4 ــ 16	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بتخفيض الكلفة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت	89
4 ــ 17	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالتحليل البيئي على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت	90
4 ــ 18	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالمرونة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت	92
4 ــ 19	نتائج التحليل التشابكي لأثر العلاقة بين استراتيجية العمليات بمتغيراتها والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات بمتغيراته على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت	94

قائمة الأشكال

الفصل ـــ الشكل	الموضوع	الصفحة
1 ـــ 1	أنموذج الدراسة	9

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
1	قائمة بأسماء المحكمين	116
2	أداة الدراسة (الاستبانة)	117

تحليل العلاقة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد

دراسة تطبيقية على شركة ناقلات نفط الكويت

إعـداد
محمد حمود محمد الخالدي

إشـراف
الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (43) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (95) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بالإضافة إلى البرنامج الإحصائي Statistica. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل الارتباط التشابكي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

ن

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

4. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. أهمية تحديد معايير واضحة لتقويم استراتيجية العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت يتحدد في ضوئها مدى نجاح هذه الاستراتيجية.

2. أهمية الاعتماد على معايير المنافسة والعمل لتحقيق التفوق في السوق من خلال القدرات المميّزة.

ABSTRACT

Analyzing the Relationship between Operations Strategy, the strategic orientation of information systems and their Impact in improving Supply Chain Management

An Applied Study in Kuwait Oil Tanker Company

Prepared by
Mohammad H.M. AL-Khaldi

Supervisor
Prof. Dr.
Mohammad Al - Nuiami

This study aimed to Analyzing the Relationship between Operations Strategy, the strategic orientation of information systems and their Impact in improving Supply Chain Management at Kuwait Oil Tanker Company.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (43) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted (95) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) and Statistica was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, multi regression and . Canonical Analysis. The main conclusions of the study were:

1. There is a significant correlation between Operations Strategy (Operations Mission; Distinctive Competence; Operations Objectives & Operations Policies) and Strategic Orientation of Information Systems (Cost Reduction; Environmental Analysis & Flexibility) in Kuwait Oil Tanker Company at level (0.05).
2. There is a significant impact to Operations Strategy (Operations Mission; Distinctive Competence; Operations Objectives & Operations Policies) on improving Supply Chain Management in Kuwait Oil Tanker Company at level (0.05).
3. There is a significant impact to Strategic Orientation of Information Systems (Cost Reduction; Environmental Analysis & Flexibility) on improving Supply Chain Management in Kuwait Oil Tanker Company at level (0.05).
4. There is a significant impact to relationship between Operations Strategy (Operations Mission; Distinctive Competence; Operations Objectives & Operations Policies) and Strategic Orientation of Information Systems (Cost Reduction; Environmental Analysis & Flexibility) on improving Supply Chain Management in Kuwait Oil Tanker Company at level (0.05).

الـفـصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمـــــــة

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 - 3): أهداف الدراسة

(1 - 4): أهمية الدراسة

(1 - 5): فرضيات الدراسة

(1 - 6): أنموذج الدراسة

(1 - 7): حدود الدراسة

(1 - 8): محددات الدراسة

(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمـــــــــة

تعد استراتيجية العمليات إحدى الاستراتيجيات الوظيفية المهمة في المنظمة (Dillworth,1989:66). إذ تعمل المنظمات عند سعيها لتحقيق أهدافها في البقاء والنمو إلى الاستخدام الأفضل لمواردها وهذا يعتمد بشكل كبير على تطورها في مجال استراتيجية العمليات المرتبطة مع أهداف وغايات الشركة الرئيسة (عبد العزيز، 2001: 15).

ومن الناحية التاريخية فإن استراتيجية العمليات لم تعدّ مصدراً للميزة التنافسية حتى عام (1956) عندما قام كل من Rogers & Millers بالتمييز بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية العمليات (Aranda, 2002: 264). وبهذا عدّ إستراتيجية العمليات بأنها خطة طويلة الأمد تتعلق بقرارات وظيفة العمليات والبرامج المرتبطة بها (Skinner, 1986: 29). فيما عدّ (Aranda, 2002: 265) استراتيجية العمليات بأنها بمثابة التغذية العكسية لاستراتيجية المنظمة الشمولية.

هذا ويعمل التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات على تقديم حلول لمشكلات الإدارة العليا غير المهيكلة، كما ويساعد المنظمة في كيفية تحقيق تقدم تنافسي، وأن مفهوم التقدم التنافسي يعد من المفاهيم المرنة المتضمن النمو في الحصة السوقية وتخفيض كلف العمليات الإنتاجية ... إلخ، إذ إن هذه الأمور هي من اختصاصات الإدارة العليا والقرارات التي تتخذ بشأنها هي من القرارات الإستراتيجية والمعلومات التي تحتاجها هي معلومات ذات صبغة استراتيجية تتعلق معظمها بالمستقبل (الصباغ، 1998: 153). وهذا ما يعكس التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات على التطبيقات الحاسوبية التي ينبثق تطبيقها في المنظمة عن خطة بعيدة الأمد منسجمة مع أهداف المنظمة الإستراتيجية بحيث تدعم قدرتها في تحقيق ميزة تنافسية (McLeod, 2004: 34).

وبناء على ذلك يمكن عد التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات يقع ضمن هذه الفلسفة، أي أنه سلاح هجومي إستراتيجي يستطيع ان يمنح المنظمة القدرة على مواجهة المنافسة الحادة ، وأن يسند المنظمة في تحقيق التفوق التنافسي من خلال تأثيره في نشاطات المنظمة وأهدافها . كما وأنه يعد موردا إستراتيجيا في مواجهة المنافسة (الحسينية، 2006: 13)، ونتيجة عدّ التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات من المفاهيم الحديثة نسبيا فمعظم المهتمين بهذا الامر يعتقدون أن النظام يتم تصميمه ويبنى ليكون إستراتيجيا، إلا أن الأمر غير ذلك إذ يمكن لاي نظام معلومات داخل المنظمة أن يصبح إستراتيجيا بمرور الزمن من خلال العمل على تطويره.

وبهذا يعد التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات بمثابة مدخلاً معاصراً يوفر المعلومات الإستراتيجية الدقيقة التي تساعد المنظمات في إدارة عملية التخزين والتوريد والمشتريات. وأن المنظمات تبتكر الجديد من الإجراءات التنظيمية بهدف توفير معلومات إستراتيجية.

واستناداً إلى ما جاء في أعلاه فإن الدراسة الحالية تسعى لدراسة وتحليل العلاقة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد إستراتيجية العمليات وعناصرها من الأدوات المهمة التي إذا ما تم صياغتها من قبل إدارة المنظمة وتم تنفيذها بشكل فاعل، سيمتد تأثيرها على باقي استراتيجيات المنظمة باتجاه تحقيق النجاح ومن ثم البقاء في عالم المنافسة. ومن جهة أخرى فإن موضوع التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات يعد من الموضوعات الحديثة نسبياً والذي يمّكن المنظمة من اللحاق بالمنظمات المتقدمة والتفوق عليها عبر تحقيق التميز بالإنتاج وإدارة سلسلة التوريد وثم التميز بالأداء. ولأن التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات يرتبط بالتطور الحاصل في نظم المعلومات المستخدمة تطبيقات وبرمجيات الحاسوب التي تستخدمها المنظمات في تسهيل ودعم وإنجاز العمليات والأنشطة الإدارية المعتمدة على المعلومات بشكل يحسن من الأداء الكلي لتلك المنظمات (Galliers & Leidner, 2003: 3-19). وللدور الكبير الذي تلعبه استراتيجية العمليات ونظم المعلومات في إدارة سلسلة التوريد، ولعدم وجود دراسات عربية متكاملة على حد علم الباحث وفي البيئة الكويتية بشكل خاص الأمر الذي دفع الباحث إلى تناول هذه المشكلة والسعي لعلاجها في دراسته الحالية، وعليه يمكن بيان مشكلة الدراسة وتحديد معالمها في بعديها النظري والتطبيقي بالأسئلة الآتية:

أولاً: هل هناك علاقة بين استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) في شركة ناقلات نفط الكويت؟

ثانياً: هل هناك أثر لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ القدرة المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ وسياسات العمليات) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت؟

ثالثاً: هل هناك أثر للتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت؟

رابعاً: هل هناك أثر لعلاقة استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الإستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت ؟

(1 - 3): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات في تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت من خلال:

1. التعرف على العلاقة بين استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) في شركة ناقلات نفط الكويت.
2. تحديد أثر استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت؟
3. بيان أثر التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت؟

4. التعرف على أثر العلاقة بين استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الإستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت ؟

(1 - 4): أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من واقع ارتباطها بدعوة الباحثين وأرباب العمل والمهتمين في مجال إستراتيجية العمليات والإدارة الإستراتيجية بشكل عام، وإستراتيجية العمليات والتوجه الإستراتيجي لنظم المعلومات "نظم المعلومات الإستراتيجية" بشكل خاص، إلى الأخذ في الاعتبار درجة تأثير إستراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت،، وعليه تتأتى أهمية الدراسة من جانبين:

الأول: على الصعيد النظري، فهي تحاول التعرف على إستراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات، والتعرف على مكونات نظم المعلومات الإستراتيجية، وواقعها في عينة الدراسة وأيضاً التعرف على العلاقة النظرية التي تربط بين استراتيجية العمليات ونظم المعلومات الإستراتيجية، ومن ثم التعرف على مدى تأثير إستراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات بمؤشراتها المختلفة على تحسين إدارة سلسلة التوريد، بما يصب في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، للوصول إلى نتائج مثبتة حول العلاقة بين المتغيرين تدعم نظرية معينة وهي غاية العلم .

الثاني: على الصعيد العملي، يلاحظ منذ نهايات القرن المنصرم الحديث المتزايد على التطور المتسارع في الاهتمام بإستراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات في

جميع دول العالم ومنها دولة الكويت لما لها من تأثيرات ايجابية على سير الأعمال وقدرتها على تطوير العمل وتحقيق الأهداف بفاعلية، وكذلك زيادة اهتمام الدول والشركات بالتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات في سعيها لمواكبة الثورة الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوسيع وتعزيز وتنمية نشاطاتها، وبذلك فإن هذه الدراسة في معالجتها لموضوعها، يمكن الاستفادة من نتائجها عملياً في إيجاد واستخلاص العبر بما يخدم الجميع.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية التي جرى اختبارها:

الفرضية الرئيسة الاولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الإستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة

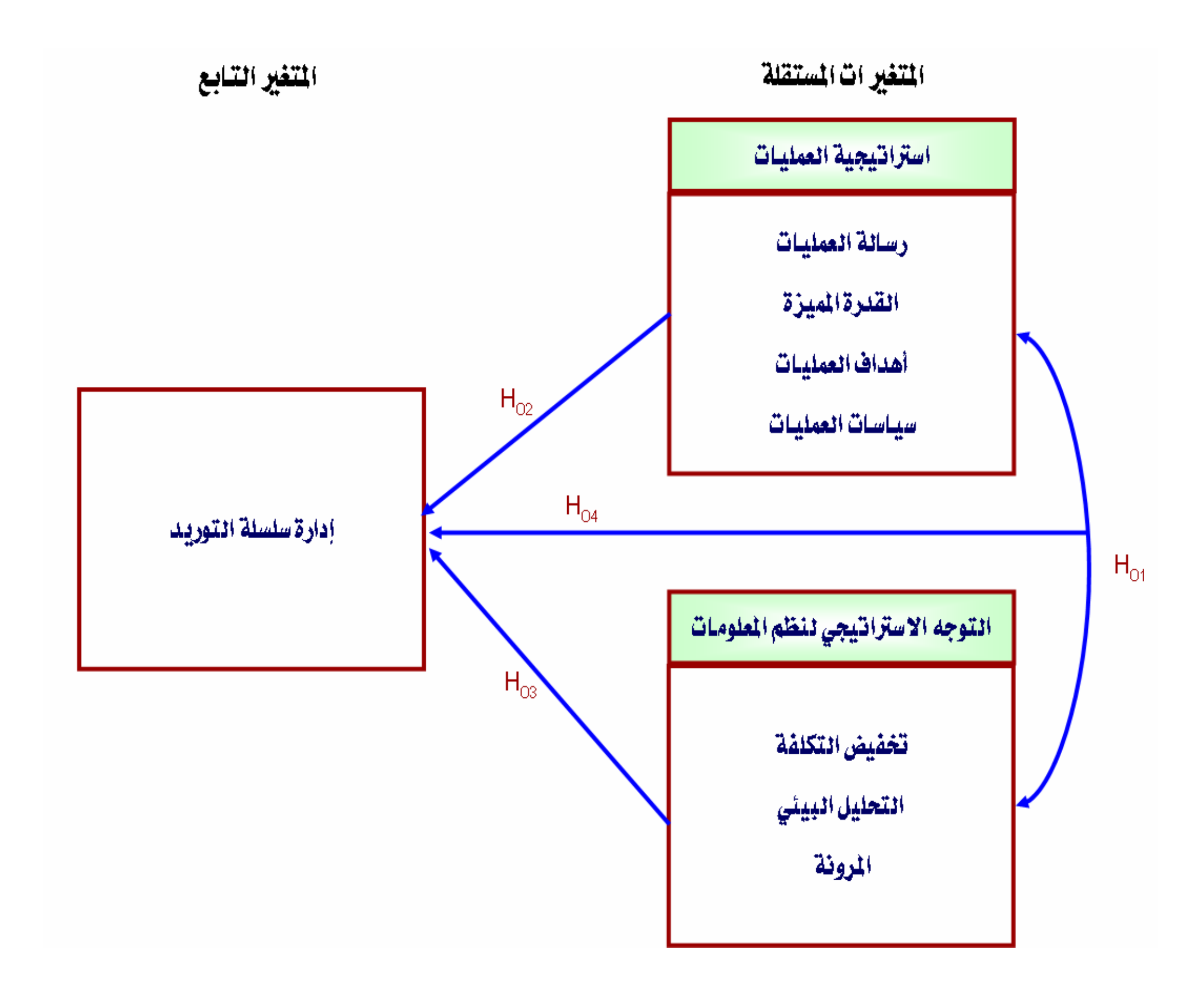
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(1 - 6): أنموذج الدراسة

ركزت الدراسة في جانب تحديد متغيرات استراتيجية العمليات على ما حدده (Voss, et..al, 2008: 247–266) وهي (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات). أما ما يرتبط بمتغير التوجه الإستراتيجي بنظم المعلومات فقد لجأ الباحث إلى ما حدده (Cao & Schniederjans, 2004: 2915–2939)، وهي (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة). وأخيراً ما يتعلق بتحسين إدارة سلسلة التوريد فقد اعتمد الباحث على ما أكد عليه (Li, et..al, 2005: 618-641).



شكل (1 ــ 1)

أنموذج الدراسة

من إعداد الباحث

(1 - 7): حدود الدراسة

حدد الباحث دراسته بالتالي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركة ناقلات نفط الكويت بدولة الكويت.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في كافة الإداريين والفنيين العاملين في شركة ناقلات نفط الكويت بدولة الكويت بالإضافة إلى الأفراد العاملين في قسم نظم المعلومات..

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي ستستغرق لإنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة خلال عامي 2010 و 2011.

الحدود العلمية: ركزت الدراسة في جانب تحديد متغيرات استراتيجية العمليات على ما حدده (Voss, et..al, 2008: 247–266) وهي (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات). أما ما يرتبط بمتغير التوجه الاستراتيجي بنظم المعلومات فقد لجأ الباحث إلى ما حدده (Cao & Schniederjans, 2004: 2915–2939)، وهي (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة). وأخيراً ما يتعلق بتحسين إدارة سلسلة التوريد فقد اعتمد الباحث على ما اكد عليه (Li, et..al, 2005: 618-641).

(1 - 8): محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة على شركة ناقلات نفط الكويت بدولة الكويت، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على هذه الشركة.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة باستراتيجية العمليات بمتغيراتها المحددة؛ والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات بمتغيراته، وتحسين إدارة سلسلة التوريد.
3. الأفراد العاملون من الإداريين والفنيين العاملين في شركة ناقلات نفط الكويت بدولة الكويت بالإضافة إلى الأفراد العاملين في قسم نظم المعلومات

(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

إستراتيجية العمليات *Operational Strategy*: سلسلة من القرارات التي تمكن المنظمة بمرور الوقت من إنجاز الهيكل المرغوب (الطاقة؛ والتسهيلات؛ والتكامل العمودي؛ والتقنية) والبنية التحتية (قوة العمل؛ والتنظيم؛ ونظم المعلومات؛ ونظم الرقابة) ومجموعة قدرات العمليات التي تدعم الأسبقيات التنافسية (Fitzsmmons, 2003: 2).

رسالة العمليات *Operational Mission*: الغرض من وظيفة العمليات استناداً إلى العلاقة مع الإستراتيجية الكلية والتنافسية، وتحدد الأولويات بين الأهداف الأربعة التي تسعى العمليات إلى تحقيقها وهي (الكلفة؛ الجودة؛ المرونة؛ والتسليم) (Schroeder, 2004: 24).

القدرة المميزة *Distinctive Competence*: الموارد الفريدة ونقاط القوة للمنظمة التي تأخذها الإدارة بعين الاعتبار عند صياغة وتشكيل الاستراتيجية (Krajewski & Ritzman, 2005: 58).

أهداف العمليات *Operational Objectives*: النتائج النهائية التي تتوقع العمليات تحقيقها على المدى القصير والطويل (Schroeder, 2004: 24).

سياسات العمليات *Operational Policies*: الكيفية التي تستطيع عن طريقها العمليات الوصول إلى أهدافها (Schroeder, 2004: 23).

التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات *Information Systems Strategic Orientation*: التوجه الذي يعمل على تنفيذ استراتيجيات الأعمال باستخدام الحاسوب، فضلاً عن أنه يأخذ بنظر الاعتبار موارد خدمات المعلومات لاستغلال فرص الأعمال الإستراتيجية بطريقة تكون فيها لنظم الحاسوب تأثير في منتجات المنظمة وعملياتها (Buckland & O'Brien, 1989: 7).

تخفيض الكلفة *Cost Minimize*: تقديم المنتجات بأقل الأسعار الممكنة في ضوء ما هو متاح من إمكانات وموارد (Certo & Peter, 1995: 82).

التحليل البيئي *Environmental Analysis*: فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء (Thompson,1997: 32).

المرونة *Flexibility*: مرونة العمليات التصنيعية الخاصة بالمنتج، وعمليات التصميم والشراء، والتوزيع، والتسويق، والخدمات، .....الخ (Upton, 1994a: 73).

إدارة سلسلة التوريد *Supple Chain Mamagement*: شبكة من التسهيلات وخيارات التوريد التي تعمل على تسهيل إجراءات تحويل الموارد وصولاً إلى إنتاج المنتج وتوزيعه (Blanchard, 2010: 13).

الـفـصـل الثـانـي

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1)**:** المقدمـــــــــة
(2 - 2)**:** استراتيجية العمليات
(2 - 3)**:** التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات
(2 - 4)**:** إدارة سلسلة التوريد
(2 - 5)**:** شركة ناقلات نفط الكويت
(2 - 6)**:** الدراسات السابقة العربية والأجنبية
(2 - 7)**:** ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــــة

تتعامل إدارة العمليات مع عمليات تنتج سلعاً وخدمات تستخدم في الحياة اليومية، وتعد العمليات أنشطة أساسية تقوم المنظمات بها لبلوغ غاياتها. فأية منظمة سواء أكانت عامة أم خاصة، خدمية أم تصنيعية ينبغي أن تدير عملياتها لإضافة قيمة لعملائها، وباختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة يتمكن المديرون من تصميم العمليات وتشغيلها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. ويتجلى دور إدارة العمليات في المنظمات في تحويل مدخلات الشركة إلى منتجات أو خدمات تامة، وتشمل المدخلات الموارد البشرية مثل المديرين والعاملين، والتسهيلات والمعالجات مثل المباني والمعدات، بالإضافة إلى المواد والتقنية والمعلومات. وأما المخرجات فهي المنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة. وعليه، فإن الفصل الحالي يتضمن مجموعة من المواضيع، منها: استراتيجية العمليات؛ التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات؛ وإدارة سلسلة التوريد.

(2 - 2): استراتيجية العمليات

تعدّ استراتيجية العمليات إحدى الإستراتيجيات الوظيفية المهمة في المنظمة (Dilworth,1989: 66). إذ تعمل المنظمات عند سعيها لتحقيق أهدافها في البقاء والنمو إلى الاستخدام الأمثل لمواردها وهذا يعتمد بشكل كبير على تطورها في مجال استراتيجية العمليات المرتبطة مع أهداف وغايات المنظمة الرئيسة (عبد العزيز، 2001: 15). ومن الناحية التاريخية فإن استراتيجية العمليات لم تعدّ مصدراً للميزة التنافسية حتى عام (1956) عندما قام كل من Rogers & Millersبالتمييز بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية العمليات (Aranda, 2002: 264).

عرف (Skinner, 1986: 29) استراتيجية العمليات بأنها خطة طويلة الأمد تتعلق بقرارات وظيفة العمليات والبرامج المرتبطة بها. ويرى (Schroeder, 2000: 21) بأن استراتيجية العمليات تمثل إستراتيجية وظيفة العمليات التي تربطها باستراتيجية المنظمة والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى والتي تقود إلى نمط ثابت في وضع القرار والميزة التنافسية للمنظمة. فيما عبر (Gaither & Frazier, 2002: 44) عن إستراتيجية العمليات بأنها خطو طويلة الأجل لإنتاج منتجات المنظمة وتقدم خارطة لما يجب إنجازه من قبل وظيفة العمليات لتحقيق إستراتيجية المنظمة. في حين عرف (Davis, et..al, 2003: 30) إستراتيجة العمليات بأنها تطوير خطو طويلة الأمد لاستعمال الموارد الرئيسية للمنظمة مع درجة عالية من التوافق بين هذه الموارد وإستراتيجية المنظمة الشمولية. ويرى (Slack, et..al, 2004: 30) أن إستراتيجية العمليات هي النمط من القرارات الإستراتيجية التي تتطور بمرور الوقت والمتعلقة بجميع أنشطة العمليات. ومن جهة أخرى يبين (Stevenson, 2005: 42) أن إستراتيجية العمليات في

نطاقها المحدود تتعامل بشكل أولـى مـع صـفة العمليـات المنظميـة وأنهـا تتعلـق بعمليـات المنـتج والأساليب وتشغيل الموارد ووقت الانتظار والجدولة أي أنها استراتيجية متكاملة.

ويـرى (Mieghem, 2008: 16) بـأن اسـتراتيجية العمليـات هـي خطـة لتطـوير المـوارد وعمليات التحويل التـي تـؤدي إلـى الكفاءة الناتجـة عن القيمـة الحاليـة الكليـة. كمـا وتـم تعريـف استراتيجية العمليات بأنها المخطط الذي يضع الرؤية والاتجاه العـام لاتخـاذ قرارات العمليـات (Zhao & Lee, 2008: 1). وقـد اقتـرح كلٌ مـن (Leon & Ward, 1995: 33) سـتة مجـالات لتعريـف استراتيجية العمليات وتحديد حدودها. والجدول (2 ـــ 1) يوضح المجالات الستة.

جدول (2 ــ 1)

المجالات الست لتعريف استراتيجية العمليات

ت	المجال	الوصف
1	التخطيط	استراتيجية العمليات كجزء من الإطار التخطيطي للمنظمة والذي يضمن التوافق بيت غايات العمليات والأفعال وبيت الغايات الأوسع للمنظمة
2	زمام المبادرة	القدرة لدى المنظمة على توقع عمليات وتقنيات تصنيعية جديدة بما يجعلها تنفذ البرامج البعيدة الأمد لاكتساب او الحصول على قدرات تسبق الحاجة
3	نمط الأفعال	إن القرارات او الأفعال الملحوظة والمتخذة من قبل المنظمة عبر فترة من الزمن تكون من تسعة أصناف: الطاقة ؛ المصنع ؛ تقنية العملية ؛ التكامل العمودي ؛ التخطيط والسيطرة على الإنتاج ؛ نظم الجودة ؛ التنظيم ؛ القوى العاملة ؛ وتطوير المنتج الجديد.
4	محفظة القابليات العملياتية	تعكس محفظة القدرات العملياتية للقوى التنافسية التي تمتلكها الوظيفة واهميتها النسبية، والقابليات العملياتية العامة تشمل على: الكلفة ؛ الجودة ؛ التسليم ؛ المرونة ؛ الإبداع.
5	برامج التحسين	مجموعة الأفعال المهيكلة والمنظمة والمقيمة حسب مراحل زمنية والتي تنفذ لتحسين القدرات العملياتية للمنظمة، والأمثلة على ذلك تشمل إدارة الجودة الشاملة ؛ تقنية المجاميع ؛ والإنتاج في الوقت المحدد. وتشمل البرامج عادة على مساهمة واسعة من جانب العاملين.
6	قياس الأداء	الوسيلة التنظيمية التي بواسطتها يتم تقييم العمليات، ومناهج قياس الأداء الجيدة ليتم جعلها متوافقة مع الغايات التنظيمية لكي تعزز السلوك الذي يدعم تلك الغايات على نحو نظامي

Source: Leong, K., G., & Ward, P., T., (1995), “The Six Ps of manufacturing strategy”, ***International Journal of Operations and Production Management***, Vol.15, No.12: 33.

ومما لا شك فيه أن استراتيجية العمليات ومدى أهميتها للشركة لم تعد من المواضيع القليدية , إذ أنها لا تشكل مجالاً للمفاضلة أمام استراتيجية الشركات بقدر ما شكلت واحدة من الاستراتيجيات الوظيفية في رسم الخارطة التنافسية المستقبلية. وعليه يعرض الباحث ما ورد من آراء في هذا الاتجاه. إذ عبر (Swamidass & Newell, 1987: 125) عن الدور الحيوي الذي تؤديه استراتيجية العمليات في تطوير وتعبئة قدرات العمليات *Operation Capabilities* بما ينسجم مع أهداف واستراتيجيات الشركة الكلية. ويتم ذلك من خلال صياغة تلك القابلية وتنفيذها بشكل جيد لتحقيق ميزة تنافسية للشركة. وأوضح (Dillworth, 1989: 26) ان اهمية استراتيجية العمليات تنصب في اهتمامها بالأهداف المتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم (أهداف العلميات) فضلا عن العديد من القرارات المتعلقة بهذه الاهداف. فيما يؤكد (Roth & Miller, 1992: 78) على أن استراتيجية العلميات تمثل محور اهتمام الشركات وذلك من خلال أبعاد محتواها التي تؤثر وبشكل مبشر في استراتيجية الشركات وأدائها بالكامل. فيما شدد (Brown, 1996: 13) على ضرورة زيادة الاهتمام باستراتيجية العمليات بوصفها إستراتيجية وظيفية يجب أن تكون جزءا لا يتجزأ من الاستراتيجية الكلية للشركة غير منفصلة عنها ولها تأثير كبير في تحقيق الميزة التنافسية للشركة. وقد اعتبر (بفا وساون، 1999: 969) أن نجاح الشركة يعتمد على استارتيجية العمليات. وأشار (Heizer & Render, 1999: 11) إلى أن أهمية استراتيجية العمليات تتبع من كونها العنصر الحيوي في الاستراتيجية الكلية للشركة ويعود السبب في ذلك الى أنها المسئولة عن الجزء الأكبر من موجودات الشركة. فيما (Chase, et..al, 2005: 35) أوضح أن العديد من التطبيقات لاستراتيجية العمليات بالأمكان تطبيقها بشكل نسبي على الخدمات، إذ أن استراتيجية عمليات الخدمة تسعى الى تحقيق نظام تسليم خدمة يجاري توقعات الزبون وتصوراته عن طريق تكييف أبعاد مرونة الخدمة من خلال تصميم وتقديم خدمات جديدة والسرعة في إيصالها (Aranda, 2003: 1403 - 1404) للزبون. وبشكل عام

فان (Russell & Taylor, 2000: 42) يحددان دورين أساسيين لاستراتيجية العمليات, يتمثل الأول في توفير الدعم للإستراتيجية العامة للشركة, والثاني هو تعزيز القدرة المميزة *Distinctive Competence* لها. بينما أشار (Brown, et..al, 2000: 53) من جانبه في تبريره لأهمية إستراتيجية العمليات إلى أن موارد العمليات تشكل بحدود 80 ـ 85% من موجودات الشركة بما فيها الثابتة والمتداولة, فضلاً عن أن مدير العمليات يكون مسؤولاً عن إدارة نسبة عالية من الملاك الوظيفي ولا سيما العاملين في الخط الأول، كما أن تحقيق شركة فاعلة لا يأتي بالصدفة ولكن يتحقق ذلك بوجود إستراتيجة عمليات مناسبة, وتحقيق الترابط بين عوامل المنافسة ومهمة العمليات.

إن إستراتيجة العمليات كغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية للشركة الصناعية تصاغ لدعم ومساندة الإستراتيجية الكلية من خلال التركيز على أهداف تصنيعية تستجيب لحاجة الشركة في مجالات تنافسها الرئيسي (الأسواق, المنتجات) (الربيعي، 2001: 14).

إن إطار إستراتيجية العمليات يوضح الاختلاف في وجهات النظر حول إستراتيجية العمليات (Alfnes, 2005: 48) كما أنه يعني بأن الشركة يجب أن تكون قادرة على تحسين الانسجام بين البيئية الداخلية والخارجية وهو مما يؤدي إلى أداء أفضل (Berry, et..al, 2002: 2)

إن إستراتيجية العمليات لا يمكن أن تصمم من الفراغ. ولكن يجب أن ترتبط عموديا بالزبون وأفقيا بالأجزاء الأخرى للشركة. إذ إن العمليات لا تستطيع أن تشبع حاجات الزبون المالية، وإدارة المواد، وإدارة المعلومات كما إن عملية توفير متطلبات الإداء تستلزم استخدام قدرات العمليات (والأمر ينطبق على المجهزين أيضا) وهذه القدرات تتضمن التقنية , والأنظمة, والموارد البشرية. إن أنظمة *CIM*(الانتاج المتكامل بواسطة الحاسوب)؛ *JIT* (الانتاج في الوقت المحدد)؛ *TQM* (إدارة الجودة الشاملة) تمثل أدوات ومفاهيم أساسية تستخدم في كل واحد من

المجالات الثلاثة (احتياجات الزبون؛ أسبقيات الأداء؛ متطلبات التصنيع) (Chase, et..al, 2005: 34).

وفي الدراسة الحالية ركز الباحث في جانب متغيرات استراتيجية العمليات على ما حدده (Voss, et..al, 2008: 247–266) وهي (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات).

(2 - 2 - 1): رسالة العمليات

يرى (Vuitton, 2007: 4) أن كل عملية يجب أن يكون لها رسالة ترتبط باستراتيجة الأعمال وتكون متوافقة مع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى. ورسالة العمليات تمثل الخطوة الأولى في اعداد إستراتيجية العمليات لذلك يجب وضعها بعد تحليل ودراسة وفهم الإستراتيجيات التنافسية والتسويقية والمالي (صالح, 2006: 63).

إن رسالة العمليات هي مشتقة من رسالة الشركة, إذ يشير (Thompson & Strickland, 1996:20) الى أن الرسالة تمثل جواب الادارة للسؤال الآتي: "ما هو عملنا ؟ وما يجب أن نحاول انجازه لمصلحة زبائننا ؟". وتعرف الرسالة أيضا بأنها "تعبير واضح عن تاريخ الشركة والتفضيلات الادارية والاعتبارات البيئية والموارد والقابليات, وتستخدمها لإرشاد عملية صنع القرارات في الشركة" (Christine, 1998:13). وتعدّ(Burnes, 2000:7) ان الرسالة توضح الغرض الإستراتيجي للشركة. فيما أكد (Stacey, 2000: 105) إن معنى الرسالة هو أكثر من مجرد تعريف للعمل, بل هو المجال الذي تعمل الشركة فيه. وعرف كل من (Johnson & Schole, 2002: 12) الرسالة بأنها تعبير عام للغرض الكلي للشركة والذي ينسجم مع قيم وتطلعات أصحاب المصالح ذات العلاقة بالشركة فضلاً عن ارتباطه بمجال وحدود الشركة.

يقصد برسالة العمليات الغرض من وظيفة العمليات استنادا إلى العلاقة مع الاستراتيجية الكلية والتنافسية, وتحدد الأولويات بين الأهداف الأربعة التي تسعى الى تحقيقها وهي الكلفة, الجودة, المرونة, التسليم (Schroeder, 2004: 24).

ويمكن من خلال تعريف الرسالة تحديد خصائص المنتجات التي تحقق أكبر إسهام في الميزة التنافسية, ومتى ما تم تحديد الاتجاهات الكلية وطريقة التنافس, فان رسالة العمليات توفر الدعم لانجاز هذه الاتجاهات بشكل متناسق ومتكامل ودون أن تؤدي إلى تدني موارد الشركة (Dillworth, 1989: 57) وعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية الأعمال هي قيادة المنتج فإن رسالة العمليات ستؤكد على إدخال منتج جديد من خلال تحقيق هدف المرونة وذلك لتقديم منتجات تتمكن من مواجهة التغر في احتياجات السوق (الدباغ، 2008: 3). إن رسالة العمليات يجب أن تتصف بالآتي (حجازي, 2002: 86):

1. البساطة, إذ يجب صياغتها في عبارات قصيرة تصف الأسس التي يتم اختيارها للمنافسة.
2. الوضوح, إذ يجب أن تكون واضحة لجميع الأفراد العاملين بالمنظمة خاصة مدير التسويق والموارد البشرية والبحث والتطوير.
3. التحديد, فهي تعدّ أداة اتصال لجميع الافراد المؤثرين أو المتأثرين بنظام الانتاج ومرشدا لمتخذي القرارات في جميع المستويات التنظيمية.

وقد أشار (Lowson, 2002: 134) أن رسالة العمليات تحدد اتجاه الشركة العام, لذلك هي تحتاج لأن تكون ذات معنى وأن لا تكون غامضة ولا تفتقر للقياس, وينبغي أن يكون الموظفون قادرين على التعامل مع الرسالة كهدف ذات معنى في مهامهم اليومية. ومن جانبه أوضح (Skinner, 1987: 107) أن رسالة العمليات تتغير بتغير الإستراتيجية الكلية والتنافسية ومتطلبات السوق, كما أنه حدد رسالتين أساسيتين للعمليات هما:

1. انتاج منتجات قياسية وبكميات كبيرة من أجل الخزن والتي تباع بأسعار منخفضة.
2. انتاج منتجات ذات جودة عالية لمقابلة تفضيلات الزبائن بأوقات مقبولة مقارنة بالمنافسين.

وبهذا لا يمكن لإدارة العمليات أن تعمل بشكل فاعل ما لم يكن لها رسالة محددة وواضحة ومتلائمة مع رسالة الشركة التي تعمل فيها, إذ تحدد رسالة العمليات ما يجب على العمليات أن تنجزه من أجل نجاح العمل, كما أنها تحدد الاسبقيات التنافسية المتعلقة بالزبون والمنافسة (Vuitton, 2007: 12). وقد بين (Skinner, 1987: 107) بأن أهمية رسالة العمليات تأتي من كونها تمثل الأساس المتين لبناء نظام انتاج يسعى الى تحقيق رسالة العمليات تأتي بدورها إلى جعل العمليات السلاح التنافسي للشركة. فيما أكد (نعمو, 1994: 19 ــ 20) بأنه تنطلق أهمية تركيز العمليات على تحقيق رسالة محددة من أن العمليات لا تستطيع أن تلبي كافة احتياجات ومتطلبات المنافسة في الوقت لذلك عليها أن تركز جهودها ومواردها لتحقيق رسالة محددة غرضها الأساسي دعم الاستراتيجية التنافية واسنادها , وهذا التركيز يؤدي الى ضمان عدم ضياع الموارد والجهود من جهة والى ضمان سير العمليات بالإتجاه الكلي للشركة والذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها الكلية من جهة أخرى.

(2 - 2 - 2): القدرة المميزة

يرى (Schroeder, 2000: 23) بأن جميع العمليات ينبغي أن تتضمن قدرات مميزة تميزها عن المنافسين.

إن القدرة المميزة تشير إلى قدرة الشركة على فعل شيء أفضل من منافسيها (Mcevily, et..al, 2000: 295). وعرف (Stevenson, 1993: 46) القدرة المميزة بأنها الخواص والقدرات الخاصة التي تمنح الشركة تفوقاً تنافسياً. وأشار (Hamel & Heene, 1994: 113) أنه يمكن تحديد القدرة المميزة بكونها المهارات التخصصية والصفات والخصائص المعرفية التي توجه نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين. في حين وصف (Waters, 1996: 98) القدرة المميزة بالعوامل التي تكون تحت سيطرة الشركة والتي لا يمتلكها منافسوها. وأشار (Render & Heizer, 1997: 38) بأن القدرة المميزة هي القدرات الفريدة للشركة التي

تحقق لها النجاح في التنافس. واتفق مع هذا الرأي (Ivancevich, et..al, 1997: 196) إذ أشار إلى أن القدرة المميزة بالقدرة الفريدة التي تمتلكها لاشركة والتي تحقق لها قيمة في السوق. فضلا عن ذلك نجد ان (Lynch, 2000: 285) قد حدد مفهوم القدرة المميزة لمجموعة من المهارات والمعرفة والتقنيات التي يمكن أن تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية. وأشار (Hill & Jones, 2001: 137) أن القدرة المميزة تعد نقطة فريدة من نوعها والتي تسمح للشركة بانجاز وتحقيق كفاءة عالية وجودة وقيمة مرتفعة ومزايا تنافسية. وعرفها كل من (Peter & Dounnelly, 2001:9) بأنها الأشياء التي تتعلمها الشركة بشكل جيد.

وعبر (krajewski & Ritzmen, 2005: 58) عن القدرات المميزة بأنها تمثل الموارد الفريدة ونقاط القوة للشركة التي تأخذها الإدارة بعين الاعتبار عن صياغة وتشكيل الإستراتيجية. كذلك تم تعريف القدرات المميزة بأنها مجموعة من المهارات والمعرفة الأساسية التي تحقق قدرة الشركة على تنفيذ واحد أو أكثر من الحرجة (Merikas, et..al, 2006: 13), وعدّ (Liungqist, 2007: 21) أن القدرة المميزة تشير إلى ما بعد القدرات على التكامل والتنسيق الوظيفي.

إن المهارات والتقنيات التي تكون القدرة المميزة تتضمن (krajewski & Ritzmen, 2005: 59):

1. القوة العاملة: فالقوة العاملة المدربة بشكل جيد والمرنة تعد ميزة تسمح للشركات الاستجابة لحاجات السوق.
2. التسهيلات: إن امتلاك تسهيلات موقعية مثل المكاتب والمخازن والمصانع تعد ميزة رئيسة وذلك بسبب وقت الانتظار الطويل المطلوب لبناء مواقع جديدة بالاضافة إلى أن التسهيلات التي تكون مرنة يمكن أن تتعامل مع أنواع كثيرة من السلع بمستويات مختلفة من الإحجام مما يحقق ميزة تنافسية.

3. المهارات المالية والتسويقية: ان الشركات التي تتمكن من جذب واستخدام الأموال وكذلك المعرفة السوقية في كيفية توزيع منتجاتها وتمييزها عن المنتجات المنافسة سوف تحقق تفوق على المنافسين.

4. الأنظمة والتقنية: ان الشركات ذات الخبرة في مجال أنظمة المعلومات واستخدامها بشكل فاعل سيحقق لتلك الشركات مزايا ضخمة.

إن الاهتمام بالقدرة المميزة كان في الغالب وراء نجاح الصناعة اليابانية, إذ أن استراتيجيات الشركات المستندة على القدرات المميزة تؤدي إلى تفادي الكساد بشكل أفضل من المنافسين وتحقيق انتعاش اقتصادي متطور (Ackermaun, 2000: 13). وبنفس الاتجاه شدد (Stevenson, 1993: 46) على أنه يتوجب على مديري الإدارة العليا أن يأخذوا بالحسبان القدرة المميزة للشركة من أجل صياغة إستراتيجية فعالة, فالمهارات الإدارية لوحدها لا تعد كافية للتغلب على المتغيرات البيئية. لذا فان الاستراتيجية الشاملة يجب أن تستعد لمواجهة مثل هذه المتغيرات من خلال القوى والموارد الفذة التي تتضمنها القدرة المميزة (حمود وفاخوري, 2001: 62 - 63). بالاضافة الى ذلك فان تطوير القدرات المميزة للشركة والعمليات سيؤدي بالنتيجة الى بلوغ الشركة المزايا التنافسية في موقع السوق (السعد, 1999: 25). فيما أكد (Meredith, 2002: 38) أن القدرات المميزة تستخدم غالباً للوصول إلى تنوع كبير في الأسواق.

(2 - 2 - 3): أهداف العمليات

الأهداف هي النتائج والغابات التي ترغب الشركة ببلوغها (حريم, 2003: 76). وأوضح (الأونكتاد، 2001: 14) بأن الهدف يشير إلى الاتجاه الذي يجب أن تتوجه اليه الأنشطة والقدرات. وأكد (داغر وصالح, 2000: 146) أنه من المستحيل أن نجد شركة دون أن يكون لديها أهداف. فالهدف كامن ضمن تعريف الشركة ذاته وأهداف العلميات هي العنصر الثالث في استراتيجية العمليات وتمثل النتائج النهائية التي تتوقع العمليات تحقيقها على المدى القصير

والطويل (Schroeder, 2004: 22). وعرف (جبرين, 2006: 52) أهداف العمليات بأنها الأشياء التي يتعين على وظيفة العمليات تنفيذها بطريقة صحيحة والتي عندما يتم ضمها إلى جهود الوظائف الأخرى ستساعد الشركة على التفوق في تحقيق الأهداف العامة لها. واعتبر (الرحيم, 1996: 43) أن أهداف العمليات تتحدد من خلال الأهداف الأربعة الأساسية للعمليات هي: الكلفة, والجودة, والتسليم, والمرونة, والتي من المفترض أن تشتق من رسالة العمليات, وتختلف عن الأهداف الشاملة كونها أكثر تحديدا وترتبط بتحقيق الأهداف وتقاس بما يحققه المنافسون أو بالمعايير المستخدمة على مستوى الصناعة لتدعيم قدرة العمليات في تحقيق أهدافها مقارنة بأداء المنافسين (Wchroeder, 2004: 23).

(2 - 2 - 4): سياسات العمليات

عرف (Wild, 1980: 27) سياسة الشركة بأنها نمط من الأهداف والأغراض الرئيسية والخطط الضرورية لانجاز تلك الأهداف. وعدّ (Schermerhorn, et..al, 1994: 477) السياسة المنظمية بأنها إدارة التأثير لتحقيق الغابات المحددة أو غير المحددة للشركة. وأشار (Stacey, 2000: 106) إلى إن السياسات توضح للمديرين والأفراد كيف يجب أن يتصرفوا, إذ إنها تمثل جزءاً من طريقة الشركة لإنجاز العمل. وأوضح (سلطان, 2001: 78–79) ان السياسات يقصد بها بأنها أدلة العمل التي يتم صياغتها وتنفيذها من قبل الأقسام المتخصصة بما ينسجم مع الهدف العام للشركة. فيما عدّ (العارف, 2005: 24) بأن السياسات تمثل الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف السنوية. وأكد (Pearce & Robinson, 2005: 297) أن السياسة تمثل تحويل التوجيهات أو التعليمات الى قرارات، فالسياسات تضمن حدوث التكامل بين القرارات التي تؤخذ حاليا مع تلك التي تم أخذها في الماضي (السيد, 2000: 3) كونها تشكل خطوط الارشاد

العريضة لمتخذي القرار (زايد, 2006: 52). وأشار (الركابي, 1999: 57) ان بعض السياسات تعبر عن العوامل الحرجة للشركة, وأن هذه العوامل هي التي ستحدد نجاح الشركة أو فشلها إستراتيجيا.

وتعد سياسات العمليات العنصر الرابع لإستراتيجية العمليات وتشير الى الكيفية التي تستطيع عن طريقها العمليات الوصول الى أهدافها. وأن سياسات العمليات يجب أن تتطور حسب أنواع القدرات الرئيسة والتي تعد سياسات أساسية هي (العملية, نظم, الجودة, الطاقة, والمخزون) (Schroeder, 2004: 23) كما أن هناك مدى واسعاً من السياسات التي تستطيع العمليات اتباعها وعليها أن تختار السياسات التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها. وغالبا ما تكون سياسات العمليات متعارضة وتتطلب المبادلة بينها عند اختيارها (نعمو, 1994: 27) أن مدير العمليات هو المسؤول عن وضع السياسة العامة للعمليات والتي تتضمن التنسيق بين مختلف الاختصاصات داخل العمليات (Schroeder, 1982: 572), إذ إن سياسات العمليات يجب أن تتكامل مع قرارات الوظائف والسياسات الأخرى وهذا احد الأمور الطبيعية في انجاز الاعمال, وهي إحدى مسببات التكامل التي تحتاجها إستراتيجية العمليات (Fitzsimmons, 2003: 84). والجدول (2 ــ 2) يوضح بعض السياسات المهمة للعمليات.

جدول (2 ــ 2)

أمثلة حول السياسات المهمة للعمليات

نوع السياسة	مجال السياسة	الخيار الاستراتيجي
العملية	مدى العملية الأتمتة تدفق العملية تخصص العمل الإشراف	الشراء أم الصنع صناعة يدوية أم آلية مشروع, دفعة , خط أو مستمر تخصص عالى أم منخفض مركزي أم لا مركزي
أنظمة الجودة	المدخل التدريب المجهزين	الوقاية أم التفتيش تدريب تقني أم اداري التركيز على الجودة أم الكلفة
الطاقة	حجم التسهيلات الموقع الاستثمار	تسهيلات انتاج كبيرة أم صغيرة اسواق محلية أم اسواق خارجية دائمي أم مؤقت
الخزين	الكمية التوزيع أنظمة الرقابة	مستوى عالى أم منخفض من الخزين المخازن مركزية أم لا مركزية الرقابة على التفاصيل الكبيرة أم الصغيرة

Source; Schreoder. R. G., (2000), "***Operations Management: Contemporary concepts***", 5th ed. Mcgraw-hill. Irwin. U.S.A: 24.

(2 - 3): التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات

يشهد القرن الحالي تحديات كبيرة تواجه المنظمات كماً ونوعاً ومن هذه التحديات التغيرات المتسارعة في مجال نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانفتاح الأسواق العالمية وتحررها وتعاظم دور الاقتصاد المعرفي وازدياد المنافسة وحركة الاندماج والمشاريع المشتركة بين المنظمات.

هذه التحديات تحتم على المنظمات عموماً الاستجابة لها برؤية واضحة تمكنها من استشراف المستقبل لاكتشاف الفرص واغتنامها ومعرفة التهديدات والمخاطر وتجنبها، ولن يتم ذلك إلا إذا أحسنت إدارة مواردها وعززت من قدراتها التكنولوجية والمعرفية.

وقد عدّ (Misdolea, 2010: 205) أن نظم المعلومات وخاصة الاستراتيجية هي ثمرة من ثمار التطور المعرفي والتكنولوجي خلال السبعينات من القرن الماضي، وتطورت بعد ذلك خلال الثمانينيات منه. إذ إن نظم المعلومات الاستراتيجية تعتمد على توفير الدعم المناسب لتحسين القرارات من خلال دمج البيانات والنماذج والبرامجيات.

وقد حدد (Gottschalk & Solli-Saether, 2007: 47) أن نظم المعلومات الاستراتيجية تسعى إلى تسهيل التفاعل بين العنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات، وتهدف من خلال تفاعل العنصر البشري مع تكنولوجيا المعلومات إلى توفير الدعم اللازم لترشيد عملية اتخاذ القرارات، إذ تعد مفيدة لدعم صانعي القرار الاداري في حالة القرارات شبه المهيكلة، كما يزود النظام المديرين بأدوات معلوماتية (جداول ؛ ورسوم ؛ ونماذج ؛ ومحاكاة) تساعد على حل المشكلات شبه المهيكلة وغير المهيكلة.

ينظر (Jauch & Glueek, 1989: 101) الى التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات على أنه أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي، من خلال إنشاء "قواعد بيانات استراتيجية معتمدة على مدخلات من العملاء، المجهزين، المنافسين، المديرين الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث والتطوير، وهكذا.

أما كل من (Laudon & Laudon, 2008: 47) فكان مفهومهما للتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات التوجه الهادف إلى تغيير الأهداف او العمليات أو المنتجات أو الخدمات أو

العلاقات البيئية لتمكين المنظمة من الحصول على تقدم تنافسي.أما (McNurlin, 1989: 59) فوضعت مفهوما للتوجه الإستراتيجي لنظم المعلومات من خلال ثلاث خصائص هي:

التغيير التنظيمي، وذلك على وفق مؤشر واحد أو أكثر إذ يعد حجم التأثير هو أحد المعايير في التمييز بين التوجه الإستراتيجي والتوجه التقليدي لنظم المعلومات. أي ما يحققه التوجه التقليدي من عائد على الاستثمار يمكن للتوجه الاستراتيجي أن تحقق أضعاف ذلك.

المساهمة في تحقيق الغايات الاستراتيجية، إذ يكون النظام إستراتيجيا إذا كان هو أحد المكونات الإستراتيجية القليلة ذات الأهمية العظمى في مسألة تحقيق غايات المنظمة بنجاح ، مثال ذلك زيادة حجم المبيعات حسب نسبة معينة.

يعد النظام ذا توجه استراتيجي إذا أسهم وبشكل أساسي بتغيير طريقة المنظمة بإنجاز النشاطات أو طريقة قيامها بالمنافسة أو طريقة تعاملها مع العملاء والمجهزين .

ويعد التوجه الإستراتيجي لنظم المعلومات الذي يوفر المعلومات الإستراتيجية الدقيقة يعد موردا مهما من موارد المنظمة. وان المنظمات تبتكر الجديد من الإجراءات التنظيمية بهدف توفير معلومات إستراتيجية. فقد أشارت الدراسات التي إجريت بهذا الخصوص، إلى أن ما نسبته (40% - 80%) من المعلومات الإستراتيجية المستخدمة من قبل الإدارات العليا تتأتى من التوجه الاستراتيجي بنظم المعلومات (Higgins, 1989: 68-71)

وتؤدي نظم المعلومات الإستراتيجية عدداً من الادوار غير التقليدية، بل هي ذات صبغة إستراتيجية تؤثر في اعمال المنظمة من أجل أن تحقق تفوقاً تنافسياً عبر بناء و/أو تطوير المزايا التنافسية، فضلاً عن ان مخرجات النظام من المعلومات الإستراتيجية يمكن أن تمثل ميزة تنافسية عندما تستخدم كقوة داعمة لإستراتيجية المنظمة.

ويلاحظ أن نظم المعلومات قد غيرت طرائق عمل المنظمات، إذ اعادت تشكيل الخدمات/المنتجات التي تقدمها، والتي تساعد على تحقيق فرص جديدة في أسواق المنظمة، وإن اغلب المنظمات تدرك مدى الدور الإستراتيجي الذي تؤديه نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال بناء وتطوير المزايا التنافسية. إلا أن الصعوبة تكمن في كيفية تحديد هذا الدور (Shore, 1996). وعليه فسوف يتم توضيح ثلاثة أدوار إستراتيجية رئيسة يمكن أن تؤديها نظم المعلومات وهي (O'Brien, 1990):

1. **تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية**

وهي تأدية العمليات داخل المنظمة بأقل التكاليف الممكنة، على أن يتم ذلك مع المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة. وأن هذا الدور يؤهل المنظمة لأن تتبنى إستراتيجية قيادة الكلفة، أو أن يرفع مستوى الإبداع مما يمكن من إيجاد طرائق جديدة في أنتاج وتقديم الخدمات/المنتجات، وفي إيجاد أساليب جديدة لتأدية نشاطات المنظمة، أو في تطوير الخدمات/المنتجات الحالية.

2. **تشجيع الابداع في العمل**

يسهم الإبداع في العمل مساهمة كبيرة في تخفيض التكاليف المختلفة، ومن أدوار نظم المعلومات الإستراتيجية أنها تسهم من جانبها في الإبداع من خلال تقديم الجديد من الخدمات/المنتجات مما يمكن من دخول أسواق جديدة. وأن هذا الإبداع سوف يساعد على ارتباط العملاء بالمنظمة ويحافظ على تعاملهم معها، وذلك كونها تتمتع بمزايا وإبداعات جديدة.

3. **بناء موارد المعلومات الاستراتيجية**

ويتحقق هذا عندما تستثمر المنظمة في نظم المعلومات الإستراتيجية المتطورة التي تساعدها في بناء قاعدة بيانات إستراتيجية، وذلك من أجل الغرض الرئيسي لنظم المعلومات، إلا أنه يمكن استخدامها في وظائف أخرى. وإذ أن هذه القاعدة تحتوي على معلومات عن عمليات المنظمة وانشطتها، وكذلك عن العملاء، المجهزين، المنافسين، والبيئة المحيطة، فأن توفر مثل هذه المعلومات يعد من الموجودات الثمينة في المنظمة، والتي تساعدها في التخطيط الإستراتيجي والمبادرات الإستراتيجية وعمليات تسويق الخدمات/المنتجات الجديدة. وهذا كله يحصل عندما تطور المنظمة نظام معلوماتها الإستراتيجي من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية، التي تتم من خلال توافر تكنولوجيا المعلومات.

(2 - 4): إدارة سلسلة التوريد

ترجع البدايات الأولى لإدارة سلسلة التوريد إلى برنامج الاستجابة السريعة لدى صناعة النسيج، ومن ثم لمبادئ الاستجابة الكفؤة للمستهلك المتبعة في صناعة التجزئة، وبدأت مؤخراً العديد من الشركات (من صناعات متعددة) تفحص عملية سلسلة التوريد الكلية (Lummus, et..al., 2001).

يعرف (Swaminathan, 1998: 607) سلسلة التوريد Supply Chain بأنها "شبكة من كيانات الأعمال المستقلة أو شبه المستقلة، مسؤولة بشكل جماعي عن أنشطة تأمين الاحتياجات، والتصنيع، والتوزيع، المتعلقة بعائلة أو أكثر من المنتجات المترابطة". ويعرفها (Stevenson, 2002: 504) "بأنها تسلسل من المنظمات (تسهيلاتها، ووظائفها، وأنشطتها) المشتركة بإنتاج وتسليم سلعة أو خدمة، وتبدأ بموردين رئيسيين للمواد الأولية وتنتهي بالعميل النهائي". ويعرفها (Hugos, 2003: 1) بأنها "تشمل الشركات، وأنشطة الأعمال اللازمة لتصميم وصنع وتسليم واستخدام المنتج أو الخدمة، وتعتمد وحدات الأعمال على سلاسل التوريد، للحصول على ما يحتاجونه من أجل البقاء والنمو، وتشترك كل وحدة أعمال في سلسلة توريد أو أكثر، ويكون لها دور عليها أن تلعبه في كل منها". ويعرفها (Feldmann & Muller, 2003: 65) بأنها يمكن عدّها نظاماً يتكون من سلاسل إمداد أعضاء سلسلة التوريد، ويتوسع من خلال إدارة سلسلة التوريد ليلبي احتياجات العميل".

ويعرفها (Lambert, et..al, 2005: 25) بشكل مختصر بأنها "شبكة من الشركات أو وحدات الأعمال المستقلة، تمتد من المورد الابتدائي إلى العميل النهائي". ويعرفها (شرارة ورفاعي، 2006: 3) بأنها "كيانات موضوعة ومشمولة في تصميم المنتج الجديد والخدمة وتدبير المواد الخام وتحويلها إلى منتجات شبه نهائية ونهائية وتسليمها إلى العميل النهائي".

وأما **إدارة سلسلة التوريد** Supply Chain Management فيعرفها (Leenders, 2002: 10) بأنها "منهج نظم لإدارة التدفق الكلي للمعلومات والمواد والخدمات، من مورد المواد الخام مروراً بالمصانع والمستودعات حتى العميل النهائي". ويعرفها (Bowersox, et..al, 2002: 4) بأنها تتكون من شركات متعاونة لتعزيز الوضع الاستراتيجي وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية". ويعرفها (Hugos, 2003: 4) بأنها " تنسيق الإنتاج والمخزون وتخصيص التسهيلات والنقل بين المشاركين في سلسلة التوريد لتحقيق المزيج الأفضل من الكفاءة والاستجابة للسوق المخدوم".

ويبين (Gardner, 2004: 1) بأنها "فلسفة أعمال ترتكز على فهم مشترك لرؤية ورسالة واستراتيجية مشروع ما في كل من المنظمة ذاتها وبين شركائها الرئيسيين، وتدرك إدارة سلسلة التوريد الناجحة الاعتمادية المتبادلة بين المجالات الوظيفية، وضرورة تكامل العمليات في كافة أرجاء المشروع". ويعرفها (Heizer & Render, 2004: 414) بأنها "إدارة الأنشطة التي تحصل على المواد والخدمات، وتحولهم إلى منتجات وسيطة وتامة، ثم توزعهم من خلال نظام التوزيع".

وتعد إدارة سلسلة التوريد مهمة صعبة للغاية لسببين (Truong, et..al., 2003) وهما:

1. اختلاف وتعارض أهداف أعضاء سلسلة التوريد
2. التطور الديناميكي لنظام سلسلة التوريد عبر الزمن

تشمل أهم المصطلحات المرتبطة بسلسلة التوريد: إدارة المواد Materials Management أو الإمدادات الداخلة Inbound Logistics، والتوزيع المادي Physical Distribution، أو الإمدادات الخارجة Outbound Logistics، وإمدادات الأعمال Business Logistics

وتعد **إدارة المواد** مسئولة عن تدفق وانسياب المواد داخل الشركة (وهي عبارة عن مواد خام)، وخلال مراحل تصنيعها، وحتى تصبح منتجات تامة الصنع (درويش وآخرون، 2005أ: 13) . ويشير **التوزيع المادي** إلى حركة المنتجات النهائية، وذلك من خطوط الإنتاج

إلى موقع المستهلكين أو الوسطاء" (ماضي، والسيد، 2000: 4). وخلال السبعينات والثمانينات، أدركت الشركات فرص التوفير من دمج الإمدادات الداخلة (إدارة المواد) والإمدادات الخارجة (التوزيع المادي) مع بعض تحت مسمى إمدادات الأعمال (Coyle, et..al., 1996: 6)، ليتحقق بذلك التكامل الداخلي لتدفق المواد والمنتجات.

ويُشار أحيانا إلى سلسلة التوريد على أنها سلسلة القيمة Value Chain، ويعني المصطلح الأخير أنّ القيمة تضاف للسلع والخدمات مع تقدمها في السلسلة (Stevenson, 2002: 504). ووفقا لـ (Collier, 2003: 121) فإنّ Porter هو الذي قدم مصطلح سلسلة القيمة، وقسم الأنشطة إلى: أنشطة رئيسية الإمدادات الداخلة والعمليات والإمدادات الخارجة والتسويق والمبيعات والخدمات، وأنشطة داعمة أو ثانوية (البنية التحتية للمنظمة وإدارة الموارد البشرية وتطوير التكنولوجيا وتأمين المستلزمات). كما قدم Porter أيضا مصطلح محركات التكلفة Cost Drivers، وعرفها بأنها العوامل التي تؤثر في تكلفة نشاط ما، وتقع إلى حد ما تحت سيطرة الإدارة، واقترح تحليل محركات تكلفة كل نشاط قيمة، لعمل مقارنات مع سلاسل القيمة لدى المنافسين.

كما يشير الباحثون في مجال النماذج الكمية كبيرة الحجم عادة إلى سلسلة التوريد على أنّها سلسلة الإمدادات Logistics Chain أو شبكة الإمدادات Logistics Network (Simchi-levi, et..al., 2003: 1)، إلا أنّ سلسلة التوريد تركز على المنافع الكلية طويلة الأجل لكل أعضاء السلسلة، من خلال التعاون وتشارك المعلومات (Yu, et..al., 2001)، وتشمل سلسلة التوريد كلاً من تدفقات الإمداد، وإدارة طلب العميل، وعمليات الإنتاج، وتدفقات المعلومات، اللازمة لمراقبة كل الأنشطة لدى أعضاء سلسلة التوريد (Lummus, et..al., 2001). كما أنّ سلسلة إمدادات شركة ما هي فرع واحد من شبكة إمداداتها، التي تشمل كافة خطوط التوريد الواصلة إلى الشركة، إضافة إلى كافة قنوات التوزيع المنبثقة من الشركة، بغض النظر عن وجود أو عدم وجود تنسيق وتعاون بين الشركة و/أو عملائها.

وصرح بعض الباحثين أنّ سلسلة التوريد تسمية خاطئة بشكل واضح، إذ إنّ كل منظمة لها أكثر من مورد واحد، أي شبكة توريد Supply Network (Leenders, 2002: 331). ويرى الباحث أنّ مفهوم شبكة التوريد واسع جدا وشديد التعقيد، وعادة ما تتشكل (في الواقع العملي) من شبكة التوريد الكلية سلاسل رئيسية، تنسق كل منها مع أعضائها، وتغذيها سلاسل ثانوية، تنسق كل منها مع واحد أو أكثر من أعضاء السلسلة الرئيسية.

(2 - 5): شركة ناقلات نفط الكويت

تأسست شركة ناقلات النفط الكويتية في شهر إبريل من عام 1957 من قبل مجموعة رائدة من المستثمرين الكويتيين. وكان لدى هؤلاء المستثمرين رؤية مستقبلية بأن النقل البحري سيكون من الأهمية بمكان لتطوير صناعة النفط، وأن هذا النشاط حيوي من أجل استثمار النفط والكشف عنه في الكويت بعد أن غدا النفط مصدراً رئيسيًا للطاقة ومع ازدياد الطلب عليه بشكل ملحوظ، أصبح نقل النفط الخام ومشتقاته المكررة والمسالة يمثل جزءاً مهماً بالفعل من النشاط التسويقي. وبناء عليه، قررت الحكومة في عام 1976 أن تصبح شريكًا مع شركة ناقلات النفط الكويتية بحصة نسبتها 49% من رأس المال، الأمر الذي وفّر دعمًا قويا وحيويا لتطوير الشركة.

وبعد ثلاث سنوات من تلك الشراكة وتحديداً في شهر يونيو من عام 1979 وتماشيا مع خططها لدمج كافة عملياتها النفطية بدءاً من حقل النفط ووصولا إلى المستخدم النهائي، قامت الحكومة بشراء كامل رأسمال الشركة. وبعد تأسيس مؤسسة البترول الكويتية في شهر يناير من عام 1980 عُهد إلى شركة ناقلات النفط الكويتية مسؤولية قطاع النقل ضمن مؤسسة البترول الكويتية.

لقد دخلت أول ناقلة في الخدمة عام 1959 بحولة 49,000 طن، و توسع حجم الأسطول لتصل الحمولة الإجمالية إلى 1,000,000 طن من النفط الخام في عام 1975. و بلغ عدد أسطول

الناقلات في عام 2001 (25) سفينة بحمولة إجمالية تقدر بـ 3,200,000 طن من النفط ومشتقاته، بانخفاض من 38 سفينة بحمولة 4,100,000 طن في عام 1993، و جاء هذا الانخفاض نتيجة لتخلص الشركة من الناقلات القديمة. والشركة بصدد استلام 4 ناقلات جديدة في عام 2012 من شركة دايو لبناء السفن.

تتضمن شركة ناقلات النفط الكويتية من مجموعة من الأفرع، وهي:

1. مصنع تعبئة الغاز

في عام 1960 تم منح الشركة حق تسويق وتوزيع الغاز المسال في السوق المحلية بديلاً عن الوقود المنزلي وفي يناير 1962 تم بناء وتشغيل مصنع ذي طاقة إنتاجية تكفي لتعبئة مليون اسطوانة فئة 12 كجم سنوياً.

ومع تزايد عدد السكان أصبح من الضروري زيادة طاقة المصنع الإنتاجية لتعبئة الأسطوانات للوفاء بحجم الاستهلاك المطلوب ولما من الصعب في نهاية التوسع في الطاقة الإنتاجية للمصنع آنذاك فقد تم بناء مصنع جديد لتعبئة الإسطوانات ذات طاقة إنتاجية قدرها 15 مليون أسطوانة فئة 12 كجم سنويا في منطقة ميناء عبدالله الصناعية وتم تشغيله في أغسطس عام 1986 وستكفي الطاقة الإنتاجية للمصنع الجديد للوفاء بالاحتياجات المستقبلية.

وتتم جميع عمليات هذا المصنع بشكل آلي كامل بما في ذلك بعض المهمات الروتينية مثل فحوص السلامة واختبارات الضغط، كما تحرص الشركة على تقديم هذه الخدمات على المجتمع الكويتي بضمان الجودة والسلامة للمستهلك.

2. فرع لمؤسسة النقل البحري

تعدت الشركة العمل في سوق الناقلات وامتدت استثماراتها على آفاق أخرى راعت أن تكون في محيط ركيزة اقتصاد الكويت وهو النفط لذا اتجهت الشركة إلى أن تكون وكيلاً للناقلات النفطية التي تؤم الموانئ النفطية الكويتية وأصبحت الوكيل الحصري للناقلات النفطية بامتياز من الدولة وبدأت عملها في هذا الحقل عام 1959.

ويقوم فرع الوكالة البحرية بتقديم الخدمات بشتى أنواعها للناقلات النفطية في مختلف موانئ النفط الكويتية ويتقاضى مقابل ذلك رسوما عن الوكالة بالإضافة على قيمة الخدمات التي تقدمها. ويتوقف نشاط هذا الفرع على عدد الناقلات التي تؤم الموانئ النفطية الكويتية التي ترتبط عددها بمدى الطلب على النفط بالإضافة إلى التغيير في حجم الناقلات، وتعدّ إدارة فرع الوكالة البحرية أحد مصادر الربح في الشركة وهو يتأثر بمستوى إنتاج النفط في الكويت وبمدى الطلب عليه ولأخذ فكرة واضحة عن مدى التطور الذي حققته الوكالة البحرية، نرى أن عدد الناقلات التي قامت الوكالة البحرية بخدمتها خلال العام المالي 1985 و 1986 يزيد على 1500 ناقلة، بينما تظهر الإحصاءات أن فرع الوكالة قد قامت بخدمة 1272 ناقلة نفطية خلال العام المالي 2005/2004 وذلك لاتجاه أسواق ملاك الناقلات إلى بناء الناقلات الكبيرة.

3. تحديث الأسطول

بعد عامين من إنشائها في عام 1959، استلمت شركة ناقلات النفط الكويتية أول ناقلة نفط الخام KAZIMAH بسعه 49،000 طن متري، كانت أول ناقلة نفط ترفع العلم الكويتي في تلك الأيام، وكانت تعدّ من الناقلات العملاقة. وفي عام 1975، وقد تم توسيع الاسطول لنقل أكثر من مليون طن متري من النفط الخام ، ولكن نظرا لزيادة طاقة التكرير في دولة الكويت ،وبناء ناقلات المنتجات وناقلات غاز البترول المسال أصبح الأسطول بحلول عام 2001 يمتلك 25 ناقلة من مختلف الأحجام والاستخدامات بقدرة 3.2 مليون طن متري. إذ بلغ حجم الاسطول العدد الأقصى في عام 1993 ما مجموعه 38 سفينة وقدرة 4.1 مليون طن متري. في العقد الماضي، طورت شركة ناقلات النفط الكويتية تحديث أسطولها من خلال بناء ناقلات جديد وأخراج الناقلات القديمة من الخدمة.

4. السلامة والأمن

من أجل جودة الخدمات وعمليات آمنة وبيئة نظيفة ولسلامة وصحة العاملين تحرص الشركة دائما على الالتزام التام بالأنظمة والمعايير الدولية للجودة والصحة والسلامة والبيئة في كافة عملياتها وأنشطتها، وتسعى باستمرار لاقتناء أحدث التقنيات والنظم من أجل تطوير كفاءة وسلامة عمليات التشغيل والصيانة، والعناية القصوى بصحة وسلامة العاملين وحماية البيئة. وتقوم الشركة بتشغيل أسطولها بالتوافق مع متطلبات إدارة السلامة العالمية ISM ومتطلبات نظام إدارة الجودةISO-9001 ، وتفخر الشركة بكونها الأولى في الشرق الأوسط بمجال تشغيل الناقلات بالتوافق مع متطلبات Green Award, ISO 14001 and OHSAS 18001 مما يدل على التزامها في حماية البيئة و الصحة المهنية، كما أن أنظمة العمل في فرع الوكالة البحرية وفرع تعبئة الغاز المسال التابعين للشركة متطابقة لمتطلبات ISO-9001, ISO-14001 and OHSAS 18001لنظم إدارة الجودة والصحة والبيئة.

5. بناء سفن جديدة

فمن منطلق سياسة و أهداف الشركة للحفاظ على أعلى المقاييس العالمية لجودة الأسطول البحري و تماشياً مع متطلبات و مواصفات مؤسسة البترول الكويتية, تقوم مجموعة بناء الأسطول الجديد بكافة الأعمال المتعلقة بدراسة وتنفيذ مشاريع تحديث الأسطول. وتقوم مجموعة بناء الأسطول بالدراسة المستمرة للأسواق العالمية في مجال بناء و صناعة السفن من خلال اتصالاتها مع جهات متخصصة بهذا المجال من أحواض بناء و مصنعين و هيئات تصنيف و مستشارين. وذلك لحرصها على مواكبة احدث التطورات و التقنيات التكنولوجية عند وضع المواصفات الفنية لمختلف أنواع السفن في جدول مشاريع الشركة وذلك قبل طرحها وإدراجها في خطة المشاريع. وخلال عملية البناء، بداية في مرحلة التخطيط إلى مراحل الإشراف و التسليم تحرص مجموعة بناء الأسطول الجديد على أعلى معايير الجودة و السلامة, والالتزام بتطبيق جميع المتطلبات البحرية الدولية تماشيا مع سياسة الشركة وحرصها على الالتزام بأعلى المقاييس والقوانين الدولية الخاصة بالنقل البحري.

(2 - 6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 6 - 1): الدراسات العربية

- دراسة (الزعبي، 1999) بعنوان "أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية، وتحقيق عوامل التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي". هدفت الدراسة إلى محاولة تشخيص واقع البيئة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية وتحديد أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق التفوق التنافسي. شملت الدراسة (14) مصرفاً تجارياً، أما العينة فتكونت من (80) مديراً، واستخدم الاستبيان بوصفه أداةً لجمع المعلومات، وخرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات، أهمها: إنّ توافر بيانات محدثة عن متغيرات البيئة الداخلية يؤدي إلى إتاحة فرص تمكين المنظمات المصرفية من بناء وتطوير المزايا التنافسية ولا سيما ميزة قيادة الكلفة وميزة الإبداع في تقديمالخدمات المصرفية. ووجود علاقة طردية بين نظام المعلومات الاستراتيجي وتوافر فرص بناء وتطوير المزايا التنافسية. ووجود علاقة تأثير معنوية بين مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي وبناء وتطوير المزايا التنافسية.

- دراسة (الكيالي، 2001) بعنوان "تحليل العلاقة بين استراتيجية العمليات والأداء". هدفت إلى تحديد تحديد العلاقة بين محتوى استراتيجية العمليات وأداء العمليات من خلال التوصل إلى إجابة للتساؤل التالي: هل أن هناك فعلياً علاقة بين محتوى إستراتيجية العمليات وأداء العمليات؟. تكونت عينة الدراسة من (91) مديراً في عينة من الشركات الصناعية العراقية. وكان من أهم النتائج أن إبراز دور إستراتيجيات العمليات يعد من الأمور الضرورية على مستوى الشركة في صياغة توجهاتها الإستراتيجية واتخاذ القرارات والابتعاد عن النظرة الضيقة للعمليات كونها وظيفة روتينية ومهمتها فنية، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالأداء وبشكل كبير إذ أن شركات اليوم تواجه منافسة قوية تتمثل في إضافة منتجات جديدة ودخول شركات جديدة إلى قطاع العمل.

- **دراسة (صالح، 2006) بعنوان** "تقانة المعلومات وأثرها في التنافس بالعمليات: دراسة حالة في شركة صناعات الأصباغ الحديثة ببغداد". هدفت إلى التعرف على أثر تقانة المعلومات في التنافس بالعمليات في إحدى شركات القطاع الصناعي المختلط. وتم التعاون مع (7) مديري أقسام ومسؤولي شعب في الشركة المبحوثة في إعداد قائمة الفحص بالإضافة إلى المقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية إذ أظهر هذا النظام أن استخدام تقانة المعلومات يؤثر في التنافس بالعمليات وتحقيق ميزة تنافسية.

- **دراسة (أبو العلا، 2008) بعنوان** " التخطيط الإستراتيجي المعلوماتي في ظل العولمة**:** دراسة عن مدى تطبيقه في المنشآت الإنتاجية بمحافظة جدة". عالجت هذه الدراسة التكنولوجيات المهمة لنظم المعلومات، واستراتيجيات التخطيط المختلفة لزيادة كفاءة التنافسية المعلوماتية. وأيضًا عالجت عدة مفاهيم مثل: ما المتطلبات من المعلومات، العالمية، تطوير التكنولوجيا، والإستراتيجيات التنافسية لتحقيق القيادة في التكنولوجيا.؟ ثم التعريف بالتكنولوجيات المهمة ونظم المعلومات المتضمنة نظم المعلومات الإستراتيجية .وما التخطيط الإستراتيجي المعلوماتي، أدوات وأساليب التخطيط المختلفة، وخطوات إعداد التخطيط الإستراتيجي المعلوماتي والاندماج بينه وبين خطة المنظمة. استخدمت الدراسة الميدانية لاختبار الفرضيات التي طبقت على عينة من الشركات الإنتاجية في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات السعودية من الدرجة الأولى تدرك أهمية التخطيط الإستراتيجي المعلوماتي .وأنها تدرك أهمية استخدام تخطيط نظم المعلومات لمواجهة المنافسة الدولية .وكذلك توصلت الدراسة أن هناك علاقة بين مستوى المنظمة مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي المعلوماتي، وأن هناك علاقة بين مستوى المنظمة ومدى إدراك مفهوم العالمية وجاهزيتها له .وأفاد الباحث من هذه الدراسة خطوات إعداد التخطيط الإستراتيجي المعلوماتي والاندماج بينه وبين خطة المنظمة.

- **دراسة (الصفو، 2009) بعنوان "** عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى**".** هدفت إلى تحديد أثر عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الاداء. تكونت عينة الدراسة من (73) فرداً يعملون في هذه الشركة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر استراتيجية العمليات ومجالات الاداء الاستراتيجي على مستوى الشركة قيد الدراسة. وهناك تأثير معنوي لعناصر استراتيجية العمليات في مجالات الأداء الإستراتيجي على مستوى الشركة قيد الدراسة.

(2-6 - 2): الدراسات الاجنبية

- دراسة (Ward & Duray, 2000) بعنوان " ***Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and manufacturing strategy***". دراسة تجريبية شملت عينة من المصنّعين في ثلاث صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية. تهدف الدراسة إلى تطوير نموذجاً فكرياً لإستراتيجية التصنيع من الأدبيات الفكرية في العمليات واختبار هذا النموذج باستعمال البيانات من عينة من المصنّعين في الولايات المتحدة الأمريكية. أهم الاستنتاجات حقق الأنموذج المقترح للدراسة الآتي: دعمه تجريبياً لنموذج إستراتيجية التصنيع الشائع في الأدبيات الفكرية ؛ وإثباته إن العلاقات الاستراتيجية في أعمال التصنيع واضحة بين الأداء الجيد من الأداء الرديء ؛ اقترح إن إستراتيجية المنافسة تنفذ كوسيط بين المنظمة وإستراتيجية التصنيع ؛ واقترح إن إستراتيجية التصنيع توسط العلاقة بين إستراتيجية المنافسة والأداء.

- دراسة (Badri, et..al, 2000) بعنوان " ***Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries***". هدفت إلى بيان أثر استراتيجية العمليات على الأداء، بالإضافة إلى بيان الدور الوسيط الذي يلعبه عدم التأكد البيئي في تعزيز هذا الأثر. تكونت عينة الدراسة من عينة من المصانع الإماراتية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير موجب لاستراتيجية العمليات على أداء تلك المصانع بالإضافة إلى أن عدم التاكد البيئي يلعب دوراً إيجابياً في تعزيز أثر استراتيجية العمليات على اداء تلك المصانع.

- **دراسة (Aranda, 2002) بعنوان "** ***Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms***". دراسة تحليلية تضمنّت (71) شركة استشارة هندسية في اسبانيا مقسّمة على ثلاثة أنواع (مدني، صناعي، بيئي) تهدف إلى تحليل العلاقة بين إستراتيجية العمليات وحجم الشركة وتحديد نوع الإستراتيجية الملائم للمنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم في عينة من شركات الاستشارة الهندسية. أهم الاستنتاجات وجود علاقة ارتباط قوية بين إستراتيجية العمليات وحجم الشركة بالنسبة لشركات عينة البحث إذ أن الشركات الصغيرة تميل إلى إتباع إستراتيجية العمليات الموجهة للزبون بينما الشركات متوسطة الحجم تميل إلى إتباع إستراتيجية العمليات الموجهة للعملية في حين تتوجه الشركات الكبيرة الحجم إلى اتباع إستراتيجية العمليات الموجهة للخدمة.

- دراسة (Cao & Schniederjans, 2004) بعنوان " ***Empirical study of the relationship between operations strategy and information systems strategic orientation in an e-commerce environment***". تناولت شرح نماذج العمليات الاستراتيجية ونماذج نظم المعلومات الإستراتيجية ، ونماذج التجارة الالكترونية ، وتحاول أن تبين العلاقة بين هذه النماذج ، وأثر بعضها على بعض ، ولاختبار ذلك فقد أعدت مجموعة من الفرضيات الدراسة

هي: أن منظمات الأعمال التي تستخدم مستويات عالية من إستراتيجية العمليات يكون أداء التجارة الالكترونية لها أكفأ وأعلى من تلك المنظمات التي تستخدم مستويات أقل من إستراتيجية العمليات ، وتفترض أن التوافق بين بيئة الأعمال الإلكترونية وإستراتيجية العمليات تؤثر إيجابياً على أداء الاعمال ، وأن لإستراتيجية العمليات تأثيرات ايجابية على نظم المعلومات والتوجه الاستراتيجي والعكس بالعكس ، ومن ثم عمل المؤلفان على اختبار هذه الفرضيات على عدد من الشركات ، اكدت صدق فرضياتهم السابقة .

- دراسة (Newkirk & Lederer, 2006) بعنوان " ***The effectiveness of strategic information systems planning under environmental uncertainty*** ". هدفت الدراسة إلى اختبار أثر مرحلة تخطيط أنظمة المعلومات الاستراتيجية على نجاح التخطيط في ظل بيئة عدم التأكد. تكونت عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين في الشركات الشرقية والغربية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد بلغ عدد الأفراد 1200 فرد. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك علاقة بين تخطيط أنظمة المعلومات الاستراتيجية على نجاح مرحلة التخطيط في ظل عدم التاكد البيئي.

- دراسة (Rhee & Mehra, 2006) بعنوان " ***Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance:An empirical test in the retail banking industry***". هدفت إلى بيان العلاقة بين العمليات والتسويق والاستراتيجيات التنافسية وأثر هذه العلاقة على تعزيز الأداء البنوك الصناعية. وقد توصلت الدراسة إلى ان الاستراتيجيات التنافسية تتوسط العلاقة بين العمليات والنشاطات التسويقية الإستراتيجية والاداء، وأن التكامل بين العمليات والوظائف التسويقية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، وأخيراً، وأن الأداء يختلف في البنوك الصناعية تبعاً لاختلاف جودة المواءمة الإستراتيجية.

- دراسة (Corbett, 2008) بعنوان " ***Manufacturing strategy, the business environment, and operations performance in small low-tech firms***". هدفت إلى بيان أثر العلاقة بين استراتيجية التصنيع وبيئة الأعمال على الأداء العملياتي لشركات التكنولوجيا المنخفضة الصغيرة في نيوزيلندا. وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين استراتيجية التصنيع وبيئة الأعمال لهذه الشركات تحسن من مستويات الأداء العملياتي لها.

- دراسة (Schniederjans & Cao, 2009) بعنوان " ***Alignment of operations strategy, information strategic orientation, and performance: an empirical study***". هدفت إلى بيان أثر المواءمة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي بالمعلومات على الأداء. تكونت عينة الدراسة من (176) مدير عام ومدير عمليات في صناعة التجارة الإلكترونية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المواءمة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي بالمعلومات تؤثر بشكل إيجابي على الأداء.

(2 - 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تعد الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة التي اعتمدها الباحث أرضية معلوماتية في توجه دراسته الحالية، وتشكل في الوقت نفسه إضافة جديدة إذ تتسم هذه الدراسة بأهمية خاصة إلى حد ما كونها تعد من الدراسات العربية القليلة التي تناولت موضوع عناصر استراتيجية العمليات، والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما على سلسلة إدارة التوريد لشركة ضمن قطاع النقل بدولة الكويت وهي شركة ناقلات نفط الكويت.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمـــــــة

(3 - 2): منهج الدراسة

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1): المقدمـــــــة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل العلاقة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت. ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل على منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهج الدراسة

تعدّ الدراسة الحالية دراسة تطبيقية، تعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي، باستخدام الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها كأداة للحصول على المعلومات التي يحتاجها الجانب التطبيقي للدراسة. وبهذا استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات (النعيمي، وآخرون، 2009: 238).

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من كافة الإداريين والفنيين العاملين في شركة ناقلات نفط الكويت بدولة الكويت بالإضافة إلى الأفراد العاملين في قسم نظم المعلومات والبالغ عددهم (120)، أما عينة الدراسة فهي مجتمع الدراسة نفسه والتي تم تحديديها بشكل قصدي. وقد تم نوزيع (120) استبانة، استرد منها (103) بنسبة (85.83%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (8) استبانات لعدم صلاحيتها، وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (95) استبانة بنسبة (79.16%) من الموزع. وكما هو موضح بالجدول (3 ـــ 1).

الجدول (3 ـــ 1)
عدد الاستبانات الموزعة والمستردة على أفراد عينة الدراسة

ت	الفئة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	% الاستبانات الصالحة للتحليل
1	المديرون	20	15	13	% 14
2	قسم نظم المعلومات	25	23	20	% 21
3	الفنيين	75	65	62	% 65
المجموع		120	103	95	% 100

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 ــ 2) يبين المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والخبرة ؛ والتخصص العلمي ؛ والمنصب الوظيفي)، إذ يتضح أن 72.6% هم من الذين تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة إلى 39. وأن 27.4% هم ممن تراوحت أعمارهم من 40 سنة فأكثر. واظهرت النتائج أن 82% هم من الذكور وما نسبته 18% هم من الإناث. وتبين أن 33% من المبحوثين هم من حملة درجة دبلوم الكلية في اختصاصاتهم، وأن 59% هم من حملة درجة البكالوريوس، وأن 5 % هم من حملة درجة الماجستير، وأن 3% هم من حملة درجة الدكتوراه. وما يتعلق بمتغير الخبرة فقد أظهرت النتائج أن 26.3% هم ممن لديهم خبرة 5 سنوات فأقل، وأن 31.6% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6– 10 سنوات، وأن 20% من المبحوثين هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 11– 15 سنة، وأخيراً، أن 22% هم من لديهم خبرة عملية من 16سنة فأكثر. وما يرتبط بالتخصص العلمي فقد أظهرت النتائج أن 21% من أفراد عينة الدراسة هم من مختصين بالعلوم الإدارية، وأن 58% هم من مختصين بالعلوم الهندسية، وأن 16% هم من المختصين بعلوم الحاسوب، واخيراً أن 5% من مختصين بالإختصاصات الأخرى.

وبالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن 60% هم من الإداريين، وأن 40% هم من الفنيين.

الجدول (3 ــ 2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	19	20
		من 30– 34 سنة	17	17.9
		من 35– 39 سنة	33	34.7
		40 سنة فأكثر	26	27.4
2	الجنس	ذكور	78	82
		أنثى	17	18
3	المؤهل العلمي	دبلوم كلية	31	33
		بكالوريوس	56	59
		ماجستير	5	5
		دكتوراه	3	3
4	الخبرة	5 سنوات فأقل	25	26.3
		من 6– 10 سنوات	30	31.6
		من 11– 15 سنة	19	20
		16 سنة فأكثر	21	22
5	التخصص العلمي	علوم إدارية	20	21
		علوم هندسية	55	58
		علوم حاسوب	15	16
		أخرى	5	5
6	المنصب الوظيفي	إداري	57	60
		فني	38	40

(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

بغية تحقيق هدف الدراسة ، تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات ، والمقالات ، والرسائل الجامعية ، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.
2. الاستبانة: لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ باراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وتضمنت الاستبانة أربعة أجزاء، هي:

أولاً: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) متغيرات وهي (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والخبرة ؛ والتخصص العلمي ؛ والمنصب الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوعة الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

ثانياً: تضمن استراتيجية العمليات من خلال (4) متغيرات وهي (رسالة العمليات ؛ والقدرة المميزة ؛ وأهداف العمليات ؛ وسياسات العمليات) و(30) فقرة لقياسها. وقد قسمت الفقرات على النحو التالي:

رسالة العمليات	القدرة المميزة	أهداف العمليات	سياسات العمليات
6	6	9	9

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس *LiKert* وكالأتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
5	4	3	2	1

ثالثاً: تضمن هذا الجزء التوجه الإستراتيجي لنظم المعلومات من خلال (3) متغيرات وهي (تخفيض الكلفة ؛ والتحليل البيئي ؛ والمرونة) و(6) فقرات لقياسها. وقسمت الفقرات على النحو التالي:

تخفيض الكلفة	التحليل البيئي	المرونة
2	2	2

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس *LiKert* وكالأتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
5	4	3	2	1

رابعاً: تضمن هذا الجزء إدارة سلسلة التوريد من خلال (7) فقرات لقياسها. وتراوح مدى الاستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس *LiKert* وكالأتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
5	4	3	2	1

وبهذا تكون المقياس من (43) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1 ـــ 5) وفق مقياس *LiKert* الخماسي.

(3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ـ SPSS ـ بالإضافة إلى استخدام البرنامج الإحصائي Statistica ومن خلاله قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.
- التحليل القانوني (التشابكي) Canonical Analysis للتحقق من أثر العلاقة بين متغيرات إستراتيجية العمليات ومتغيرات التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت

- الأهمية النسبية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{\text{العلامة القصوى – العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

والأهمية المتوسطة من 2.33 لغاية 3.66

والأهمية المرتفعة أكثر من 3.67.

(3 - 7): صدق أدارة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق ونظم المعلومات وتحليل البيانات وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات إداة الدراسة

قام الباحث بتطبيق معامل الثبات Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة ، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة ، إلا أن الحصول على ($Alpha \geq 0.60$) تعدّ في الناحية التطبيقية

للعلوم الادارية والانسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 ـــ 3) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 ــ 3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	قيمة (α) ألفا
1	رسالة العمليات	0.871
2	القدرة المميزة	0.704
3	أهداف العمليات	0.813
4	سياسات العمليات	0.827
	استراتيجية العمليات	0.922
5	تخفيض الكلفة	0.743
6	التحليل البيئي	0.709
7	المرونة	0.787
	التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات	0.911
	إدارة سلسلة التوريد	0.910
	الإستبانة ككل	0.953

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الـفـصـل الرابـع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمـــــــة
(4 - 2): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة
(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1): المقدمــــــــة

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الآولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والاهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 - 2): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

أولاً: استراتيجية العمليات

لوصف مستوى أهمية استراتيجية العمليات من حيث (رسالة العمليات ؛ والقدرة المميزة ؛ وأهداف العمليات ؛ وسياسات العمليات) في شركة ناقلات نفط الكويت، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 – 1) ؛ (4 – 2) ؛ (4 – 3) ؛ (4 –– 4).

جدول (4 ــ 1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لرسالة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت

ت	رسالة العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	تشتق رسالة استراتيجية العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت من طبيعة الأنشطة التي تمارسها	3.99	0.72	13.359	0.000	1	مرتفعة
2	لإدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت رسالة واضحة تعبر عن الغرض من وجودها	3.92	0.71	12.580	0.000	2	مرتفعة
3	تمتلك إدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت رؤى واضحة منسجمة مع الاتجاه العام لشركة ناقلات نفط الكويت	3.85	0.81	10.238	0.000	3	مرتفعة
4	تنسجم رسالة العمليات مع رسالة شركة ناقلات نفط الكويت وتتفاعل معها	3.69	0.90	7.523	0.000	5	مرتفعة
5	تمتلك إدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت القدرة على ترجمة رسالتها إلى واقع فعلي ملموس	3.58	0.81	6.996	0.000	6	متوسطة
6	تتصف رسالة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت بالمرونة تجاه التغيرات البيئية	3.71	0.74	9.265	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام برسالة العمليات	3.79	0.78				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.661).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ــ 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة برسالة العمليات. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.58 ــــ 3.99). بمتوسط مقداره (3.79) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لرسالة العمليات. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تشتق رسالة استراتيجية العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت من طبيعة الأنشطة التي تمارسها**" بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.79)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، فيما حصلت الفقرة "**تمتلك إدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت القدرة على ترجمة رسالتها إلى واقع فعلي ملموس**" على المرتبة السادسة والأخيرة

بمتوسط حسابي (3.58) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.79) وانحراف معياري (0.81).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير رسالة العمليات بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير رسالة العمليات. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير رسالة العمليات إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية رسالة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

كما يشير الجدول (4 ــ 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقدرة المميزة. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.46 ــ 3.85). بمتوسط مقداره (3.59) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط للقدرة المميزة. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تكرس شركة ناقلات نفط الكويت إمكانياتها لمعالجة حالات الضعف فيها**" بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.59)، وانحراف معياري بلغ (0.91)، فيما حصلت الفقرة "**تعد الموارد المتاحة في شركة ناقلات نفط الكويت الأساس لبناء قدرتها المميزة**" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.46) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.59) وانحراف معياري (0.92).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير القدرة المميزة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير القدرة المميزة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات

المكونة لمتغير القدرة المميزة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية القدرة المميزة في شركة ناقلات نفط الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4 ــ 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للقدرة المميزة في شركة ناقلات نفط الكويت

ت	القدرة المميزة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	*Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
7	تمتلك شركة ناقلات نفط الكويت كوادر فنية ذات اختصاصات نادرة	3.62	0.85	7.098	0.000	2	متوسطة
8	تسعى شركة ناقلات نفط الكويت إلى تحقيق التفوق على المنافسين باستمرار	3.52	0.82	6.106	0.000	4	متوسطة
9	تعد الموارد المتاحة في شركة ناقلات نفط الكويت الأساس لبناء قدرتها المميزة	3.46	0.92	4.905	0.000	6	متوسطة
10	تمتلك شركة ناقلات نفط الكويت أجهزة ومعدات متطورة قادرة على إنتاج المنتجات بتنافسية	3.47	1.10	4.198	0.000	5	متوسطة
11	تكرس شركة ناقلات نفط الكويت إمكانياتها لمعالجة حالات الضعف فيها	3.85	0.91	9.127	0.000	1	مرتفعة
12	توظف شركة ناقلات نفط الكويت رأس مالها الفكري لخدمة عملياتها	3.60	0.99	5.886	0.000	3	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للقدرة المميزة		3.59	0.93				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.661).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

جدول (4 ـ 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لأهداف العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت

ت	أهداف العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
13	تمتلك إدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت تصوراً واضحاً عن الأهداف التي تسعى إليها	3.56	0.95	5.704	0.000	8	متوسطة
14	لدى إدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت القدرة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها	3.60	0.94	6.231	0.000	7	متوسطة
15	تسعى إدارة العمليات إلى تحقيق مستوى جودة مرضية للزبائن	3.51	0.98	5.040	0.000	9	متوسطة
16	تحقق شركة ناقلات نفط الكويت أفضل مستوى جودة لمنتجاتها من خلال التصميم الملائم لعملياتها	3.83	0.95	8.508	0.000	4	مرتفعة
17	تتمتع إدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت بالقدرة على تحقيق جدولة إنتاج الرئيسة في الوقت المحدد لها	3.89	0.79	8.824	0.000	1	مرتفعة
18	تقدم شركة ناقلات نفط الكويت منتجاتها إلى الزبائن في الوقت المتفق عليه	3.76	0.88	8.358	0.000	5	مرتفعة
19	لإدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت على التحول بسرعة من عملية إنتاجية إلى أخرى	3.66	0.87	7.426	0.000	6	متوسطة
20	لأجهزتنا ومعداتنا القدرة على الاستجابة مع التغير الحاصل في حجم الطلب على المنتجات	3.85	0.92	10.204	0.000	3	مرتفعة
21	تحرص إدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت على إدامة التوافق بين سياسات وأهداف العمليات	3.87	0.85	9.579	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأهداف العمليات	3.73	0.90				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.661).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويشير الجدول (4 ـــ 3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأهداف العمليات. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.51 ـــ 3.89). بمتوسط مقداره (3.73) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لاهداف العمليات. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **تتمتع إدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت بالقدرة على تحقيق جدولة إنتاج الرئيسة في الوقت المحدد لها**" بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.73)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، فيما حصلت الفقرة " **تسعى إدارة العمليات إلى تحقيق مستوى جودة مرضية للزبائن**" على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.73) وانحراف معياري (0.98).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير أهداف العمليات بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير أهداف العمليات ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير أهداف العمليات إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية أهداف العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ـ 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لسياسات العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت

ت	سياسات العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
22	هناك وضوح لدى إدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت حول السياسات التي تتبعها	3.72	0.86	8.124	0.000	2	مرتفعة
23	تحاول شركة ناقلات نفط الكويت تصميم عملياتها وفقاً لاعتبارات نمطية العمل وخطوط الإنتاج	3.92	0.75	11.851	0.000	1	مرتفعة
24	تتلاءم العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت مع طبيعة المكائن والمعدات التي تستخدمها شركة ناقلات نفط الكويت	3.69	0.79	8.610	0.000	3	مرتفعة
25	تتبع إدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت سياسة تقليل الكلف كلما أمكن ذلك	3.57	0.94	5.885	0.000	6	متوسطة
26	تعمل شركة ناقلات نفط الكويت باستمرار على توسيع طاقتها الإنتاجية	3.43	0.96	4.365	0.000	9	متوسطة
27	حجم قوة العمل في شركة ناقلات نفط الكويت يساعد للوصول إلى مستوى الطاقة المخططة	3.59	0.97	5.905	0.000	5	متوسطة
28	تستخدم شركة ناقلات نفط الكويت محطات عدة للرقابة على الجودة	3.47	0.97	4.780	0.000	8	متوسطة
29	توازن السياسة المخزنيه لشركة ناقلات نفط الكويت بين تكاليف الحصول على الخزين وبين تكاليف الاحتفاظ به	3.66	0.94	6.870	0.000	4	متوسطة
30	لدى شركة ناقلات نفط الكويت نظام سيطرة مخزنيه لتوفير احتياجات العمليات من المواد الأولية والأجزاء باستمرار	3.57	1.05	5.285	0.000	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لسياسات العمليات	3.62	0.91				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.661).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويظهر الجدول (4 ـ 4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بسياسات العمليات. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.43 ـ 3.92). بمتوسط مقداره (3.62) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لسياسات العمليات. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة **"تحاول شركة ناقلات نفط الكويت تصميم عملياتها وفقاً لاعتبارات نمطية العمل وخطوط الإنتاج"** بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.62)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، فيما حصلت الفقرة **"تعمل شركة ناقلات نفط الكويت باستمرار على توسيع طاقتها الإنتاجية"** على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.43) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.62) وانحراف معياري (0.96).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سياسات العمليات بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير سياسات العمليات ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير سياسات العمليات إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية سياسات العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

ثانياً: التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات

لوصف مستوى التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات من حيث (تخفيض الكلفة ؛ التحليل البيئي ؛ المرونة) في شركة ناقلات نفط الكويت، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 ــ 5) ؛ (4 ــ 6) ؛ (4 ــ 7).

جدول (4 ــ 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتوجه بتخفيض الكلفة

ت	التوجه بتخفيض الكلفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
31	يحقق التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات في الشركة مساهمة جوهرية في تخفيض تكاليف تقديم المنتجات للعملاء	3.66	1.10	5.890	0.000	2	متوسطة
32	تميل الشركة الى دعم أنشطة التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات من أجل تقليل تكاليف المنتجات المقدمة	3.79	0.89	8.685	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجه بتخفيض الكلفة	3.73	0.99				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.661).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويظهر الجدول (4 - 5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتوجه بتخفيض الكلفة. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.66 - 3.79). بمتوسط مقداره (3.73) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتوجه بتخفيض الكلفة. إذ يبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير التوجه بتخفيض الكلفة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول أهمية متغير التوجه بتخفيض الكلفة ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير التوجه بتخفيض الكلفة إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى

أهمية التوجه بتخفيض الكلفة في شركة ناقلات نفط الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويبين الجدول (4 ــــ 6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتوجه بالتحليل البيئي. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.77 ــــ 3.99). بمتوسط مقداره (3.88) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتوجه بالتحليل البيئي. إذ يبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير التوجه بالتحليل البيئي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير التوجه بالتحليل البيئي ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير التوجه بالتحليل البيئي إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التوجه بالتحليل البيئي في شركة ناقلات نفط الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتوجه بالتحليل البيئي

ت	التوجه بالتحليل البيئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	*Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
31	يمتاز التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات بقدرة على توفير المعلومات على الرغم من تزايد حجم العمليات الإنتاجية	3.99	0.82	11.781	0.000	1	مرتفعة
32	يسهم التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات للشركة بالاستجابة السريعة للفرص والتهديدات التي تواجه الشركة من خلال استغلال الكفاءات الجوهرية للعاملين	3.77	0.79	9.461	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجه بالتحليل البيئي	3.88	0.81				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.661).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويظهر الجدول (4 - 7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتوجه بالمرونة. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.67 - 3.81). بمتوسط مقداره (3.74) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتوجه بالمرونة. إذ يبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير التوجه بالمرونة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير التوجه بالمرونة ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير التوجه بالمرونة إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التوجه بالمرونة في شركة ناقلات نفط الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتوجه بالمرونة

ت	التوجه بالمرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
35	تستثمر الإدارة العليا للشركة في نظم المعلومات الاستراتيجية بما يحقق سرعة بالإستجابة لمتطلبات الاسواق المختلفة	3.81	0.85	9.248	0.000	1	مرتفعة
36	تؤكد الإدارة العليا للشركة على إبتكار وسائل تكنولوجية معاصرة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على منتجاتها	3.67	0.89	7.357	0.000	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجه بالمرونة		3.74	0.87				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.661).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثالثاً: إدارة سلسلة التوريد

لوصف مستوى إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 ــ 8).

جدول (4 ــ 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لإدارة سلسلة التوريد

ت	إدارة سلسلة التوريد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
37	تبحث شركة ناقلات نفط الكويت عن سبل جديدة لدمج أنشطة سلسلة التوريد لديها	3.55	0.94	5.659	0.000	7	متوسطة
38	تقوم شركة ناقلات نفط الكويت بالاتصال بشكل مستمر مع أعضاء سلسلة التوريد	3.67	0.97	6.753	0.000	4	مرتفعة
39	يتم في شركة ناقلات نفط الكويت مشاركة جميع أعضاء سلسلة التوريد في خطط التسويق	3.63	0.84	7.341	0.000	6	متوسطة
40	تمتد سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت لتشمل الموردين والعملاء	3.74	0.89	8.071	0.000	3	مرتفعة
41	تقوم شركة ناقلات نفط الكويت بتحسين التكامل بين أنشطتها المكونة لسلسلة التوريد	3.67	0.86	7.670	0.000	4	مرتفعة
42	لدي شركة ناقلات نفط الكويت فرق سلسلة التوريد من مختلف المؤسسات المتعاملة معها	3.84	0.88	9.337	0.000	1	مرتفعة
43	تعمل شركة ناقلات نفط الكويت على توليد مستوى أكبر من الثقة بين أعضاء سلسلة التوريد لديها	3.75	0.89	8.214	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لإدارة سلسلة التوريد	3.69	0.90				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.661).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويظهر الجدول (4 ــ 8) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.55 ــ 3.84).

بمتوسط مقداره (3.69) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع لإدارة سلسلة التوريد. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة **"لدي شركة ناقلات نفط الكويت فرق سلسلة التوريد من مختلف المؤسسات المتعاملة معها"** بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (0.88)، فيما حصلت الفقرة **" تبحث شركة ناقلات نفط الكويت عن سبل جديدة لدمج أنشطة سلسلة التوريد لديها"** على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.69) وانحراف معياري (0.94).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير إدارة سلسلة التوريد بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير إدارة سلسلة التوريد ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير إدارة سلسلة التوريد إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4 - 3): إختبار فرضيات الدراسة

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والبسيط والتحليل القانوني (التشابكي) Canonical Analysis للتحقق من أثر العلاقة بين متغيرات استراتيجية العمليات ومتغيرات التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت.

الفرضية الرئيسة الاولى H_{O1}

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من العلاقة بين استراتيجية العمليات بمتغيراتها والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات بمتغيراته، وكما يلي:

يبين الجدول (4 ــــ 9) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة، إذ يتضح وجود إثنى عشر علاقة ارتباطية دالة معنوياً تفاوتت في شدة ارتباطها. فقد تبين أن أعلى القيم الارتباطية كانت بين متغيري سياسات العمليات وتخفيض الكلفة بقيمة بلغت (**0.802) وهي دالة عند مستوى احتمالي ($\alpha \leq 0.01$) فأقل، فيما كانت أقل القيم الارتباطية بين متغيري رسالة العمليات وتخفيض الكلفة بقيمة بلغت (**0.497) وهي دالة عند مستوى احتمالي ($\alpha \leq 0.05$) فأقل. وإجمالاً، وبالاستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تترابط بعلاقات معنوية مما يؤشر أن الزيادة أو النقصان في أحدهما سينسحب بالنتيجة زيادة أو

نقصان على المتغيرات الأخرى. والجدول (4 ــ 9) يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة الحالية.

جدول (4 ــ 9)

مصفوفة ارتباط بيرسون بين استراتيجية العمليات بمتغيراتها والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات بمتغيراته في شركة ناقلات نفط الكويت

المتغيرات	تخفيض الكلفة	التحليل البيئي	المرونة
رسالة العمليات	0.497** Sig=0.000 N= 95	0.541** Sig=0.000 N= 95	0.522** Sig=0.000 N= 95
القدرة المميزة	0.645** Sig=0.000 N= 95	0.688** Sig=0.000 N= 95	0.653** Sig=0.000 N= 95
أهداف العمليات	0.644** Sig=0.000 N= 95	0.646** Sig=0.000 N= 95	0.628** Sig=0.000 N= 95
سياسات العمليات	0.802** Sig=0.000 N= 95	0.764** Sig=0.000 N= 95	0.730** Sig=0.000 N= 95

**Significant at $P \leq 0.01$
* Significant at $P \leq 0.05$

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى

الفرضية الرئيسة الثانية H_{O2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 10).

جدول (4 ــ 10)
نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجية العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تحسين إدارة سلسلة التوريد	0.791	0.625	37.554	بين المجاميع	4	0.000	رسالة العمليات	0.132	2.495	0.016
				البواقي	90		القدرة المميزة	0.272	5.097	0.000
				المجموع	94		أهداف العمليات	0.177	3.514	0.001
							سياسات العمليات	0.606	5.351	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 10) أثر استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.791) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.625)، أي أن ما قيمته (0.625) من التغيرات في مستوى تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام باستراتيجية العمليات بمتغيراتها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.132) لرسالة العمليات، (0.272) للقدرة المميزة، (0.177) لأهداف العمليات، (0.606) لسياسات العمليات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام باستراتيجية العمليات بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت بقيمة (0.132) لرسالة العمليات، (0.272) للقدرة المميزة، (0.177) لأهداف العمليات، (0.606) لسياسات العمليات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (37.554) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الاولى Ho_{2-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسالة العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر رسالة العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 11).

جدول (4 ــ 11)
نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير رسالة العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تحسين إدارة سلسلة التوريد	0.518	0.268	34.118	الإنحدار	1	0.000	0.612	5.841	0.000
				البواقي	93				
				المجموع	94				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 11) أثر رسالة العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرسالة العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.518) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.268)، أي أن ما

قيمته (0.268) من التغيرات في مستوى تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام برسالة العمليات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.612). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام برسالة العمليات يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت بقيمة (0.612). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (34.118) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الفرعية الاولى، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرسالة العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية $Ho_{2\text{-}2}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة المميزة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر القدرة المميزة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 12).

جدول (4 ـ 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير القدرة المميزة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تحسين إدارة سلسلة التوريد	0.679	0.462	79.737	الإنحدار	1	0.000	0.663	8.930	0.000
				البواقي	93				
				المجموع	94				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـــ 12) أثر القدرة المميزة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرة المميزة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.679) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.462)، أي أن ما قيمته (0.462) من التغيرات في مستوى تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالقدرة المميزة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.663). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقدرة المميزة يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت بقيمة (0.663). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (79.737) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الفرعية الثانية، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرة المميزة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة Ho_{2-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهداف العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر أهداف العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 13).

جدول (4 ــ 13)
نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أهداف العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تحسين إدارة سلسلة التوريد	0.681	0.463	80.235	الإنحدار	1	0.000	0.708	8.957	0.000
				البواقي	93				
				المجموع	94				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 13) أثر أهداف العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأهداف العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.681) عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.463)، أي أن ما قيمته (0.463) من التغيرات في مستوى تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بأهداف العمليات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.708). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأهداف العمليات يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت بقيمة (0.708). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (80.235) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الفرعية الثالثة، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأهداف العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الرابعة Ho_{2-4}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر سياسات العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 14).

جدول (4 ــ 14)
نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير سياسات العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تحسين إدارة سلسلة التوريد	0.779	0.606	143.337	الإنحدار	1	0.000	0.772	11.972	0.000
				البواقي	93				
				المجموع	94				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 14) أثر سياسات العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لسياسات العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.779) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.606)،

أي أن ما قيمته (0.606) من التغيرات في مستوى تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بسياسات العمليات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.772). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بسياسات العمليات يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأهداف العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

نفط الكويت بقيمة (0.772). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (143.337) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الفرعية الرابعة، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسياسات العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 15).

جدول (4 ــ 15)
نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة

تحسين إدارة سلسلة التوريد	0.854	0.729	81.748	بين المجاميع	3	0.000	تخفيض الكلفة	0.329	4.707	0.000
				البواقي	91		التحليل البيئي	0.124	1.307	0.195
				المجموع	94		المرونة	0.362	4.317	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 ــ 15) أثر التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.854) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.729)، أي أن ما قيمته (0.729) من التغيرات في مستوى تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات بمتغيراتها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.329) لتخفيض الكلفة ، (0.124) للقدرة المميزة، (0.177) لأهداف العمليات، (0.606) لسياسات العمليات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام باستراتيجية العمليات بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت بقيمة (0.132) لرسالة العمليات، (0.272) للتحليل البيئي، (0.362) للمرونة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (81.748) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، التي تنص على:

> وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى Ho_{3-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بتخفيض الكلفة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه بتخفيض الكلفة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 16).

جدول (4 ــ 16)
نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بتخفيض الكلفة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة

تحسين إدارة سلسلة التوريد	0.774	0.599	139.124	الإنحدار	1	0.000	0.654	11.795	0.000
				البواقي	93				
				المجموع	94				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـــ 16) أثر التوجه بتخفيض الكلفة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بتخفيض الكلفة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.774) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.599)، أي أن ما قيمته (0.599) من التغيرات في مستوى تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتوجه بتخفيض الكلفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.654). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه بتخفيض الكلفة يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت بقيمة (0.654). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (139.124) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الفرعية الأولى، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه بتخفيض الكلفة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية Ho_{3-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالتحليل البيئي على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه بالتحليل البيئي على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 17).

جدول (4 ــ 17)
نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالتحليل البيئي على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تحسين إدارة سلسلة التوريد	0.752	0.566	121.299	الإنحدار	1	0.000	0.705	11.014	0.000
				البواقي	93				
				المجموع	94				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 17) أثر التوجه بالتحليل البيئي على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالتحليل البيئي على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.752) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد

بلغ (0.566)، أي أن ما قيمته (0.566) من التغيرات في مستوى تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتوجه بالتحليل البيئي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.705). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتوجه بالتحليل البيئي يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت بقيمة (0.705). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (121.299) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الفرعية الثانية، التي تنص على:

الفرضية الفرعية الثالثة Ho_{3-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالمرونة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه بالمرونة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 ـ 18).

جدول (4 ـ 18)
نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالمرونة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تحسين إدارة سلسلة التوريد	0.792	0.628	156.669	الإنحدار	1	0.000	0.692	12.517	0.000
				البواقي	93				
				المجموع	94				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 18) أثر التوجه بالمرونة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالمرونة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.792) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.628)، أي أن ما قيمته (0.628) من التغيرات في مستوى تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتوجه بالمرونة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.692). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتوجه بالمرونة يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت بقيمة

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه بالتحليل البيئي على تحسين إدارة سلسلة

(0.692). ويؤكد معنوية هذا التـأثير قيمـة F المحسوبة والتـي بلغت (156.669) وهـي دالـة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الفرعية الثالثة، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه بالمرونة على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الرابعة Ho_4

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل Canonical Analysis، كما هو موضح في الجدول (4 ــ 19).

جدول (4 ــ 19)

نتائج التحليل التشابكي لأثر العلاقة بين استراتيجية العمليات بمتغيراتها والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات بمتغيراته على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت

<table>
<tr><th colspan="2">المتغيرات المستقلة</th><th colspan="2">المتغير التابع</th><th>معامل الارتباط
(Canoncial R)</th><th>معامل التحديد
(R^2 Canoncial)</th></tr>
<tr><td colspan="2">رسالة العمليات
القدرة المميزة
أهداف العمليات
سياسات العمليات
تخفيض الكلفة
التحليل البيئي
المرونة</td><td colspan="2">تحسين إدارة سلسلة التوريد</td><td>0.865</td><td>0.749</td></tr>
<tr><td rowspan="2">نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة</td><td rowspan="2">%77.110</td><td rowspan="2">نسبة التباين المفسر من المتغير التابع</td><td rowspan="2">%16.695</td><td>Chi^2
مربع كاي</td><td>Sig*
مستوى الدلالة</td></tr>
<tr><td>123.82</td><td>0.000</td></tr>
</table>

يوضح الجدول (4 ــ 19) أثر العلاقة بين استراتيجية العمليات بمتغيراتها والتوجه الإستراتيجي لنظم المعلومات بمتغيراته على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت. إذ أظهرت نتائج الجدول (4 ــ 19) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين

إستراتيجية العمليات بمتغيراتها والتوجه الإستراتيجي لنظم المعلومات بمتغيراته على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت. إذ تبين أن متغيرات كل من إستراتيجية العمليات والتوجه الإستراتيجي لنظم المعلومات قد فسرت ما نسبته (%77.110) من التباين في تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت. كما تبين أن نسبة

التباين المفسرة من المتغير التابع تجاه للعلاقة بين متغيرات استراتيجية العمليات والتوجه الإستراتيجي لنظم المعلومات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت بلغت (16.695%). وهو ما يؤشر العلاقة التكاملية بين متغيرات استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت. وقد بلغ معامل الارتباط التشابكي (0.865)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي (0.749)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.749) من التغيرات في تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت ناتج عن التغير في مستوى العلاقة التكاملية بين متغيرات إستراتيجية العمليات والتوجه الإستراتيجي لنظم المعلومات. وتبين النتائج أيضاً أن هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب متغيرات إستراتيجية العمليات والتوجه الإستراتيجي لنظم المعلومات من اجل التنبؤ بمقدار تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت، إذ تقدر نسبة التباين غير المعلومة (11.473%) تقريباً. وبينت نتائج التحليل التشابكي أن قيمة Chi^2 بلغت (123.82) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً للعلاقة بين (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الـفـصل الخـامس

الاستنتـاجات والتوصيات

(5 - 1): المقدمــــــة
(5 - 2): النتائج
(5 - 3): الاستنتاجات
(5 - 4): التوصيات

(5 - 1): المقدمـــــــة

يُكرس هذا الفصل لإستعراض أهم النتائج المستندة على ما تقدم من تحليل وتحقق عملي، وهو ما تختص به فقرة النتائج. وفي ضوء النتائج تأتي الاستنتاجات والتوصيات وما يعتقده الباحث صواباً.

(5 - 2): النتائج

1. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية رسالة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.
2. تبين أن مستوى أهمية القدرة المميزة في شركة ناقلات نفط الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.
3. أشارت النتائج إن مستوى أهمية أهداف العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.
4. بينت النتائج أن مستوى أهمية سياسات العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.
5. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية التوجه بتخفيض الكلفة في شركة ناقلات نفط الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
6. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية التوجه بالتحليل البيئي في شركة ناقلات نفط الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

7. أشارت النتائج إلى أن مستوى أهمية أهداف التوجه بالمرونة في شركة ناقلات نفط الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

8. بينت النتائج أن مستوى أهمية إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

9. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

10. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

11. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

12. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

(5 - 3): الاستنتاجات

1. تعد استراتيجية العمليات من الأدوات الأساسية التي تساعد شركة ناقلات نفط الكويت على تحسين إدارة سلسلة التوريد لديها من خلال الكلفة المنخفضة والجودة المميزة والمرونة العالية والتسليم في الوقت المحدد، لذلك فهي تساعد على تعزيز نقاط القوة وتذليل المصاعب ودعم الاستراتيجية الشاملة للشركة.
2. اتفق عدد من الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات على أن عناصر استراتيجية العمليات تتمثل برسالة العمليات، والقدرة المميزة، وأهداف العمليات، وسياسات العمليات وهذه العناصر تمثل قلب استراتيجية العمليات.
3. توضح رسالة العمليات الاتجاه الذي ستتبعه إدارة العمليات في تنفيذ مهامها.
4. إن القدرة المميزة تمكن الشركة ومنها شركة ناقلات نفط الكويت من اكتشاف وتعلّم الحقائق والنماذج التي تكوّن الحركة الأولى للمزايا التنافسية التي تتمتع بها الشركة.
5. إن تحقيق أهداف العمليات يعد الضامن الأقوى لبقاء شركة ناقلات نفط الكويت ونموها.
6. يتطلب تحقيق أهداف العمليات صياغة سياسات للعمليات تعكس الطرق والأساليب التي ستتبعها إدارة العمليات للوصول إلى تلك الأهداف.

(5 - 4): التوصيات

1. أهمية تحديد معايير واضحة لتقويم إستراتيجية العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت يتحدد في ضوئها مدى نجاح هذه الاستراتيجية.
2. أهمية الاعتماد على معايير المنافسة والعمل لتحقيق التفوق في السوق من خلال القدرات المميّزة بدلاً من الاعتماد على حالات معينة كالعقد المبرم بين شركة ناقلات نفط الكويت وشركات أخرى لشراء نسبة كبيرة من منتجات الشركة.
3. ضرورة الاهتمام بتحديث خطوط الإنتاج في شركة ناقلات نفط الكويت واستخدام تقنيات إنتاج أكثر أتمتة عن طريق زيادة المخصصات المتعلقة بنشاط البحث والتطوير من أجل تحقيق انخفاض حقيقي في التكاليف التشغيلية ومواكبة التطورات التقنية.
4. الاستفادة من الأنشطة الداخلية للشركة في تبني دور فعّال في دعم القدرات المميّزة للشركة ابتداءً من تخفيض الكلف عن طريق تقليص النفقات غير الضرورية وتحسين الجودة من أجل تحقيق مزايا تنافسية مستمرة.
5. حتى يتمكن المسؤولون في الشركة من أن يقوموا بإدارة شركتهم بنظرة مستقبلية منفتحة فأنهم بحاجة إلى برامج تدريبية وتطويرية في الجوانب الإدارية بالتنسيق مع الجامعات والمعاهدالمختصة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. الاونكتاد، (2001)، "المهام والممارسات الإدارية"، **المنهاج الدولي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية**، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، الأردن: 14.

2. بفا، الو، آس وساون، اركيش، كي، (1999)، **"إدارة الإنتاج والعمليات:مدخل حديث"**، ترجمة محمد محمود الشوربي، دار المريخ للنشر، الرياض.

3. جبرين، علي هادي، (2006)،" **إدارة العمليات"**، دار الثقافة للنشر، عمان: الأردن.

4. حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح، (2002)، **"إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة"**، الإسكندرية: القاهرة.

5. حريم، حسين،(2003)، **"إدارة المنظمات: منظور كمّي"**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

6. الحسينية، سليم، (2006)، **"نظم المعلومات الإدارية"**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

7. حمود، خضير كاظم وفاخوري، هايل يعقوب،(2001)، **"الإنتاج والعمليات"**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

8. داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش، (2000)، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، دار الكتب والوثائق، بغداد.

9. الدباغ، جمال، (2008)، الإطار العام لاستراتيجية العمليات، معهد الأبحاث والتنمية، دراسات الإدارة المعاصرة، 17/8/ 2008

http://www.alhadhariya.net/dataarch/dr-aledaraalmoasera/index14.htm

10. درويش، محمد (2005)، **"الأساليب الحديثة في نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات"**، القاهرة.

11. الربيعي، خلود هادي عبود، (2001)، أهمية تطبيق استراتيجية العمليات في الشركات الصناعية العراقية: دراسة تحليلية، **مجلة تنمية الرافدين**، جامعة الموصل، المجلد 23، العدد 63: العراق.

12. الرحيم، أياد محمود عبدالكريم، (1996)، **"دور القرارات الاستراتيجية في إدارة عمليات التعليم الجامعي في العراق"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

13. الركابي، كاظم نزار عطية، (1999)، **"الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العراقية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

14. الزعبي،حسن علي عبد، (1999)، **"أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد: العراق.

15. السعد، مسلم علاوي، (1999)، "بناء المقدرة المميزة للعمليات في المنشآت الصناعية: دراسة ميدانية، **مجلة آفاق اقتصادية،** اتحاد غرف التجارة والصناعة، المجلد 40، العدد 78: الأمارات العربية المتحدة.

16. سلطان، حكمت رشيد، (2001)، "التقويم والتوافق وأثرهما في الاستراتيجية: دراسة لعينة من المديرين في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي، **مجلة تنمية الرافدين،** جامعة الموصل، المجلد 23، العدد 64: العراق.

17. السيد، إسماعيل محمد، (2000)، **"الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

18. شرارة، حسين، ورفاعي، ممدوح، (2006)، **"إدارة سلسلة التوريد: مدخل تحليلي"**، القاهرة.

19. صالح، إيمان كاظم، (2006)، **"ثقانة المعلومات وأثرها في التنافس بالعمليات: دراسة حالة في شركة صناعات الأصباغ الحديثة ببغداد"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد: العراق.

20. الصباغ ، عماد عبد الوهاب، (1998)، **"علم المعلومات"**، الطبعة الاولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن.

21. الصفو، رياض ضياء عزيز، (2009)، **"عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الاداء: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل: العراق.

22. أبو العلا، دانيا أنور علي، (2008)، **"التخطيط الإستراتيجي المعلوماتي في ظل العولمة : دراسة عن مدى تطبيقه في المنشآت الإنتاجية بمحافظة جدة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض: المملكة العربية السعودية.

23. العارف، نادية، (2005)، **"الإدارة الاستراتيجية"**، الدار الجامعة، الإسكندرية

24. عبدالعزيز، حسين نور الدين عزت، (2001)، **"الأثر التتابعي لعدد من خصائص العمليات وعوامل نجاح التصنيع في الأداء المنظمي"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل: العراق.

25. الكيالي، حسام طالب حمدي، (2001)، **"تحليل العلاقة بين محتوى استراتيجية العمليات والأداء"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية: العراق.

26. ماضي، محمد توفيق، والسيد، إسماعيل (2000)، **"إدارة المواد والإمداد"**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

27. نعمو، غزوان سليم، (1994)، "تحليل استجابة استراتيجية العمليات في المنشأة الصناعية العراقية في ظل الأزمة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

28. النعيمي، محمد عبد العال؛ والبياتي، عبد الجبار توفيق؛ وخليفه، غازي جمال، (2009)، **"طرق ومناهج البحث العلمي"**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ackermann, C, E., (2000), "Mapping Distinctive Competencies: ASystemic Approach", ***The Journal of the Operational Research Society***, Vol.51, No.1: 12-20.

2. Alfnes, E., (2005), "Enterprise Reengineering: A Strategic Framework and Methodology", ***Dissertation of Production and Quality Engineering Degree Ph.D***., Norwegian University of Science and Technology.

3. Aranda, A.D, (2002), "Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 13, No.3: 263-285.

4. Aranda, A., D., (2003), "Service Operations Strategy, Flexibility and Performance in Engineering Consulting Firms", ***International Journal of Operations and Production Management***, Vol. 23, No.11: 1401 – 1421.

5. Badri, Masood A; Davis, Donald & Davis, Donna, (2000), "Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries", ***Omega***, Vol.28: 155-173.

6. Berry, W., L., & Christiansen, Thomas & B., P., & ward, P., (2002), "Lean Manufacturing: A Mapping of Competitive Priorities, Initiatives, Practices, and Operational Performance in Danish Manufacturers", Fisher College of Business, Ohio State University. www.dtu.dk/ upload/institutter/tem/documents/articles/20020920_lean_manufacturi ng.pdf.

7. Blanchard, David, (2010), "***Supply Chain Management Best Practices***", 2nd ed, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

8. Bowersox, Donald J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2002), "***Supply Chain Logistics Managemen***", tNew York: McGraw-Hill. Inc.

9. Brown, S, (1996), "***Strategic Operations Management***", 1st Ed., Prentice Hall, U.S.A.

10. Brown, S., & Lamming, R., & Bessant, J., & Joni, P., (2000), "***Strategic Operations Management***", 1st ed, Butter worth, Heinemann, U.S.A.

11. Buckland, John A., O'Brien, R. Paige, (1989), "Critical Issuues In Information Processing Management And Technology ", Vol.1, ***Chantico Publishing Co***. Texas.

12. Burnes, B., (2000), "***Managing Change: A strategic Approach to Organizational Dynamics***",3rd ed., Financial Times, prentice Hall,U.S.A.

13. Cao, Q & Schniederjans, M.J, (2004), "Empirical study of the relationship between operations strategy and information systems strategic orientation in an e-commerce environment", ***International Journal of Production Research***, Vol.42, No.15: 2915–2939.

14. Certo, S., & Peter, P., (1995), "***The Strategic Management Process***" 3rd ed., Irwin pub.

15. Chase, R., B., & Aquilano, N., J., (2005), "***Operations Strategy and Competitiveness"***,10th ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.

16. Christine, K., M., (1998), "Section Of Management & Marketing: Glossary of Marketing Definitions", Florida Resources & Environmental Analysis Center, U.S.A. www.Ifla.org/VII/534/pu63/glossary.htm.

17. Collier, Paul M, (2003), "***Accounting for Managers: Interpreting accounting information for decision-making***", UK: John Wiley & Sons Ltd.

18. Corbett, Lawrence, (2008), "Manufacturing strategy, the business environment, and operations performance in small low-tech firms", ***International Journal of Production Research***, Vol. 46, No. 20: 5491–5513.

19. Coyle, John. J., Bardi, E. J., & Langley J. C., (1996), "***The management of business logistics***, 6th ed., USA, MN: West Publishing Company.

20. Davis, M., M., & Chase, R., D. & Aquilano, N., J., (2003), "***Fundamentals of Operations Management***", 4th Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.

21. Dillworth, J., B., (1989), "***Production and Operations Management***", 4th Ed., McGraw-Hill publishers, U.S.A.

22. Feldmann, Martin., & Muller, S., (2003), "An incentive scheme for true information providing in Supply Chains", ***Omega***, Vol. 31: 63–73.

23. Fitzsmmons, J., A., (2003), "***MD375 Operations & Competition***", Red McCombs School of Business The University of Texas at Austin.

24. Gaither, N., & Frazier, G., (2002), "***Operations Management***", 9th Ed, south western, Thompson learning, U.S.A.

25. Galliers, Robert, and Leidner, Dorothy, (2003), "***Strategic Information management: Challenges and strategies in managing information systems***", 3rd edition, Elsevier Science, Oxford.

26. Hamel, G., & Heene, A., (1994), "***Competence Based Competition***", 1st ed., John Wiley & Sons, U.S.A.

27. Heizer, J., & Render, B., (1999), "***Principles of Operations Management***",3rd ed., Prentice Hall, U.S.A.

28. Higgins, James M.; Vincze, Julian W, (1989), "***Strategic Management: Text and cases***". 4th ed.,, Saunders College Publishing, U.S.A.

29. Hill, W., C., & Jones, R., G., (2001), "***Strategic Management Theory: Integrated approach"***, 5th ed.,, Houghton Mifflin Company, U.S.A.

30. Hugos, Michael, (2003), "***Essntials of Supply Chain Management***", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

31. Jauch, Lawrence R & Glueck, William F, (1989), "***Strategic Management and Business Policy***", 3rd Ed., Mc Graw n Hill Book Co., U.S.A.

32. Johnson, G., & Scholes, K., (2002), "***Exploring Corporate Strategy: Text & Cases***", 6th ed.,Financial Times, Prentice Hall, U.S.A.

33. Krajewski, L., J., & Ritzman, L., P., (2005), "***Operations Management: Process and Value Chains***", 7th Ed., Pearson Prentice-Hall, U.S.A.

34. Lambert Douglas M., Garcia-Dastugue ,S. J., Croxton, K. L. (2005), "An Evaluation Of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks", ***Journal Of Business Logistics***, Vol.26, No. 1:25-51.

35. Laudon, Kenneth C. and Laudon, Jane P., (2008), "***Management Information Systems: Managing the Digital Firm***", 8th ed, Prentice Hall, U.S.A.

36. Leenders, Michiel R., Fearon, H. E., Flynn, A. E., & Johnson, P.F. (2002), "***Purchasing and Supply management***", 12th ed., New York: McGraw-Hill Co, Inc.

37. Leon, K., G., & Ward, P., T., (1995), "The Six Ps of manufacturing strategy", ***International Journal of Operations and Production Management***, Vol.15, No.12: 33. 32-45.

38. Li, S., Nathan, B.R., Nahant's & Rao, S.S, (2005), "Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices", ***Journal of Operations Management***, Vol.23: 618-641.

39. Lowson, R., H., (2002), "***Strategic Operations Management: The New Competitive Advantage***", 1st ed., Routledge, Taylor & Francis Group, UK & U.S.A.

40. Lummus, Rhonda. R., Krumwiede, D. W., & Vokurka, R J. (2001), "The relationship of logistics to supply chain management: developing a common industry definition", ***Industrial Management & Data Systems***, Vol. 101, No. 8: 426-431.

41. Lynch, R., (2000), "***Corporate Strategy***", 2nd ed., Pearson Prentice Hall, U.S.A.

42. McEvily, K., S., & Das, S., & McCabe, K., (2000), Avoiding Competence Substitution through Knowledge Sharing", ***The Academy of Management Review***, Vol. 25, No. 2: 294-311.

43. McLeod, Raymond, and George Schell, (2004), "***Management Information Systems***", 9th Edition, Person prentice-Hall, NJ.

44. McNurlin, Barbara C.; Sprague, Jr., Ralph H. (1989), "***Information Systems Management in Practice***", 2nd Ed., Prentice Hall –Inc, New Jersey.

45. Meredith, J., & Shafer, S., (2002), "***Operations Management***", 5th ed.,, John Wiley & Sons, INC, U.S.A.

46. Merikas, G., & Merika, A., A., & Skandalis, K., (2006), "An Effective Index of Management Competence", http://www.efmaefm.org/efma 2006/papers/590797_full.pdf.

47. Mieghem, V., A., (2008), "Operations Strategy: Concept and Framework, Confidential Preprint-Not for distribution", ***Working Paper***, U.S.A.

48. Newkirk, Henry; Albert, Lederer & Alice, Johnson, (2006), "The Impact of Business and IT Change on Strategic Information Systems Alignment", ***Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute*** (NEDSI), Vol.6, No.1: 469-474.

49. O'Brien, James A, (1990), "***Management Information Systems: A managerial End User Perspective***", Richard D. Irwin, Inc., U. S. A.

50. Pearce, J., A., & Robinson, R., B., (2005), "***Strategic Management: Formulation, Implementation and Control"***, 9th ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.

51. Peter, D., P., & Donnelly, H., J., (2001), "***Marketing Management: Knowledge and Skills***", 6th ed.,, McGraw-Hill, Higher Education, U.S.A.

52. Render, B., & Heizer, G., (1997), "***Principles of Operations Management***", 2nd ed.,, Prentice Hall, U.S.A.

53. Rhee, Munsung & Mehra, Satish, (2006), "Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance:An empirical test in the retail banking industry", ***Omega***, Vol.34: 505 – 515.

54. Roth, A., & Miller, J., (1992), "Success Factors in Manufacturing", ***Journal of Business Horizons***, Vol.35, No.4: 73-81.

55. Russell, R., S. & Taylor, B., W., (2000), "***Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness***", 2nd ed., Prentice-Hall, INC, U.S.A.

56. Schermerhorn, J., R., & Hunt, J., G., & Osborn, R., N., (1994), "***Managing Organizational***", 5th ed., John Wiley & Sons, INC, U.S.A.

57. Schniederjans, M & Cao, Q, (2009), "Alignment of operations strategy, information strategic orientation, and performance: an empirical study", ***International Journal of Production Research***, Vol. 47, No. 10: 2535–2563.

58. Schroeder, G., R., (1982), "***Operations Management: Decisions Making in The Operations Function***", 1st ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.

59. Schroeder, R., (2000), "***Operations Management: Contemporary Concept***", 1st Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.

60. Schroeder G., R., (2004), "***Operations Management***", 2nd Ed., McGraw- Hill, U.S.A.

61. Sekaran, Uma, (2003), "***Research Methods for Business***", John Wiley & Sons, U.S.A.

62. Shore, Barry, (1996), "Using Information Technology To Achieve Competitive: A Study Of Current And Future Trends", ***Journal Of Computer Information Systems***": 54 – 59.

63. Simchi-levi, David, Kaminsky, P., & Simchi-levi, E. (2003), "***Designing And Managing The Supply Chain: Concepts, Strategies, And Case Studies***", 2nd ed., New York: McGraw-Hill Co, Inc.

64. Skinner, W., C., (1986), "***Manufacturing the Formidable Competitive Weapon***", 1st ed., John Wiley & Sons, INC, U.S.A.

65. Skinner, W., (1987), "***Manufacturing The For Midable Competitive Weapon***", 1st ed., John Wiley & Sons, INC, U.S.A.

66. Slack, N., & Chambers, S., & Johnson, R., (2004), "***Operations Management***", 4th Ed., Financial times, Prentice Hall, U.K.

67. Stacey, R., D., (2000), "***Strategic Management & Organizational Dynamics***", 3rd ed., Financial Times, Prentice Hall, U.S.A.

68. Stevenson, J., W., (1993), "***Production/Operations Management"***, 4th ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.

69. Stevenson, William J. (2002), "***Operation Management***", New York: McGraw-Hill Co, Inc.

70. Stevenson, W., J., (2005), "***Operations Management***", 8th Ed., McGraw- Hill, Irwin, U.S.A.

71. Swamidass, P., M., & Newell, W., T., (1987), "Manufacturing Strategy Environment Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model", ***Science Journal of Management Science***, Vol. 33, No. 4: 509-524.

72. Swaminathan, Jayashankar M., Smith, Stephen. F., & Sadeh, N.M. (1998), "Modeling Supply Chain Dynamics: Amultiagent Approach", ***Decision Sciences***, Vol. 29 No. 3: 607-632.

73. Thompson, A., A., & Strickland, A., III., (1996), "***Strategic Management: Concepts & Cases***", 9th ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.

74. Thompson, John L., (1997), "***Strategic Management: A Wareness and Change***", 3rd Ed., International Thomson Publishing Co., U.K.

75. Truong. Tu. Hoang., & Azadivar. F. (2003), "Simulation Based Optimization For Supply Chain Configuration Design", ***Proceedings of the 2003 Winter Simulation Conference***.

76. Upton, D. M., (1994a), "The Management of Manufacturing Flexibility", ***California Management Review***, Vol. 36: 72-89.

77. Voss, Chris; Roth, Aleda V & Chase, Richard B, (2008), "Experience, Service Operations Strategy, and Services as Destinations: Foundations and Exploratory Investigation", ***Production and Operations Management***, Vol. 17, No. 3: 247–266.

78. Vuitton, Louis, (2007), "MBA program, school of Business studies", southeast university. http://www.seuvcampus.net/all%20lectures/ MGT%20536/2.doc.

79. Ward, Peter T & Duray, Rebecca, (2000), “Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy”, ***Journal of Operations Management***, Vol. 18:123–138.

80. Waters, D., (1996), “***Producing Good & Services***”, 2nd ed., Addison-Wesley Publishing Company, U.S.A.

81. Wild, R., (1980), “***Operations Management: A Policies Framework***”,1st ed.,Pergamon Press, UK.

82. Yu, Zhenxin., Yan, H., & Cheng, T.C.E. (2001), “benefits of information sharing with supply chain partnerships”, ***Industrial Management & Data Systems***, Vol. 101 No. 3:114-119.

83. Zhao, X., & Lee, T., (2008), “Special Issue on Operations Strategy and Supply Chain Management”, ***International Journal of Production Economics***.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (1)
قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. نجم العزاوي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
2	د. صباح حميد آغا	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
3	د.ليث الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
4	د. يونس مقدادي	تسويق	الشرق الأوسط
5	طلال نصيرات	إدارة أعمال	الشرق الأوسط

الملحق (2)

استبانة بحث ميداني

السادة العاملين في شركة ناقلات نفط الكويت
المحترمون

تحية طيبة

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة لدراسة "تحليل العلاقة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة ناقلات نفط الكويت"، راجين التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث أن إستكمال الإجابة عن كافة عبارات الإستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتاكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العملي.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير ؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

الباحث

محمد الخالدي

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

(1) العمر

أقل من 30 سنة	☐	من 30 – 34 سنة	☐
من 35– 39 سنة	☐	40 سنة فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المؤهل العلمي

دبلوم كلية	☐	بكالوريوس	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(4) الخبرة

5 سنوات فأقل	☐	من 6– 10 سنوات	☐
من 11– 15 سنة	☐	16 سنة فأكثر	☐

(5) التخصص العلمي

علوم إدارية	☐	علوم هندسية	☐
علوم حاسوب	☐	أخرى	☐

(6) المنصب الوظيفي

إداري	☐	فني	☐

استراتيجية العمليات

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
رسالة العمليات						
1	تشتق رسالة استراتيجية العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت من طبيعة الأنشطة التي تمارسها					
2	لإدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت رسالة واضحة تعبر عن الغرض من وجودها					
3	تمتلك إدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت رؤى واضحة منسجمة مع الإتجاه العام لشركة ناقلات نفط الكويت					
4	تنسجم رسالة العمليات مع رسالة شركة ناقلات نفط الكويت وتتفاعل معها					
5	تمتلك إدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت القدرة على ترجمة رسالتها إلى واقع فعلي ملموس					
6	تتصف رسالة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت بالمرونة تجاه التغيرات البيئية					
القدرة المميزة						
7	تمتلك شركة ناقلات نفط الكويت كوادر فنية ذوي اختصاصات نادرة					
8	تسعى شركة ناقلات نفط الكويت إلى تحقيق التفوق على المنافسين باستمرار					
9	تعد الموارد المتاحة في شركة ناقلات نفط الكويت الأساس لبناء قدرتها المميزة					
10	تمتلك شركة ناقلات نفط الكويت أجهزة ومعدات متطورة قادرة على إنتاج المنتجات بتنافسية					
11	تكرس شركة ناقلات نفط الكويت إمكانياتها لمعالجة حالات الضعف فيها					
12	توظف شركة ناقلات نفط الكويت رأس مالها الفكري لخدمة عملياتها					
أهداف العمليات						
13	تمتلك إدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت تصوراً واضحاً عن الأهداف التي تسعى إليها					
14	لدى إدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت القدرة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها					

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
أهداف العمليات						
15	تسعى إدارة العمليات إلى تحقيق مستوى جودة مرضية للزبائن					
16	تحقق شركة ناقلات نفط الكويت أفضل مستوى جودة لمنتجاتها من خلال التصميم الملائم لعملياتها					
17	تتمتع إدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت بالقدرة على تحقيق جدولة إنتاج الرئيسة في الوقت المحدد لها					
18	تقدم شركة ناقلات نفط الكويت منتجاتها إلى الزبائن في الوقت المتفق عليه					
19	لإدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت على التحول بسرعة من عملية إنتاجية إلى أخرى					
20	لأجهزتنا ومعداتنا القدرة على الاستجابة مع التغير الحاصل في حجم الطلب على المنتجات					
21	تحرص إدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت على إدامة التوافق بين سياسات وأهداف العمليات					
سياسات العمليات						
22	هناك وضوح لدى إدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت حول السياسات التي تتبعها					
23	تحاول شركة ناقلات نفط الكويت تصميم عملياتها وفقاً لاعتبارات نمطية العمل وخطوط الإنتاج					
24	تتلاءم العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت مع طبيعة المكائن والمعدات التي تستخدمها شركة ناقلات نفط الكويت					
25	تتبع إدارة العمليات في شركة ناقلات نفط الكويت سياسة تقليل الكلف كلما أمكن ذلك					
26	تعمل شركة ناقلات نفط الكويت باستمرار على توسيع طاقتها الإنتاجية					
27	حجم قوة العمل في شركة ناقلات نفط الكويت يساعد للوصول إلى مستوى الطاقة المخططة					
28	تستخدم شركة ناقلات نفط الكويت محطات عدة للرقابة على الجودة					
29	توازن السياسة المخزنيه لشركة ناقلات نفط الكويت بين تكاليف الحصول على الخزين وبين تكاليف الاحتفاظ به					
30	لدى شركة ناقلات نفط الكويت نظام سيطرة مخزنيه لتوفير احتياجات العمليات من المواد الأولية والأجزاء باستمرار					

التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
تخفيض الكلفة						
31	يحقق التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات في الشركة مساهمة جوهرية في تخفيض تكاليف تقديم المنتجات للعملاء					
32	تميل الشركة الى دعم أنشطة التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات من أجل تقليل تكاليف المنتجات المقدمة					
التحليل البيئي						
33	يمتاز التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات بقدرة على توفير المعلومات على الرغم من تزايد حجم العمليات الإنتاجية					
34	يساهم التوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات للشركة بالاستجابة السريعة للفرص والتهديدات التي تواجه الشركة من خلال استغلال الكفاءات الجوهرية للعاملين					
المرونة						
35	تستثمر الإدارة العليا للشركة في نظم المعلومات الاستراتيجية بما يحقق سرعة بالإستجابة لمتطلبات الاسواق المختلفة					
36	تؤكد الإدارة العليا للشركة على إبتكار وسائل تكنولوجية معاصرة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على منتجاتها					

إدارة سلسلة التوريد

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
37	تبحث شركة ناقلات نفط الكويت عن سبل جديدة لدمج أنشطة سلسلة التوريد لديها					
38	تقوم شركة ناقلات نفط الكويت بالإتصال بشكل مستمر مع أعضاء سلسلة التوريد					
39	يتم في شركة ناقلات نفط الكويت مشاركة جميع أعضاء سلسلة التوريد في خطط التسويق					
40	تمتد سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت لتشمل الموردين والعملاء					
41	تقوم شركة ناقلات نفط الكويت بتحسين التكامل بين أنشطتها المكونة لسلسلة التوريد					
42	لدي شركة ناقلات نفط الكويت فرق سلسلة التوريد من مختلف المؤسسات المتعاملة معها					
43	تعمل شركة ناقلات نفط الكويت على توليد مستوى أكبر من الثقة بين أعضاء سلسلة التوريد لديها					